IMS

# 战略与绩效

## ——PIMS原则

# THE PIMS Principles–Linking Strategy to Performance

【美】罗伯特 D.巴泽尔
布拉德利 T.盖尔 著

華夏出版社

# the PIMS PRINCIPLES——
## Linking Strategy to Performance

# 战略与绩效
## ——PIMS原则

〔美〕罗伯特 D. 巴泽尔
布拉德利 T. 盖尔 著

吴冠之 蔡文浩
王智慧 路志凌 译

华 夏 出 版 社
The Free Press

**图书在版编目(CIP)数据**

战略与绩效:PIMS原则/(美)巴泽尔(Buzzell, R.D.),(美)盖尔(Gale, B.T.)著;吴冠之等译. —北京:华夏出版社,1999.12

(哈佛商学经典·名著系列)

书名原文:The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance

ISBN 7-5080-2084-7

Ⅰ.战… Ⅱ.①巴… ②盖… ③吴 Ⅲ.①企业管理-经济战略 ②企业管理-市场营销学 Ⅳ.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第74607号

华 夏 出 版 社 出 版 发 行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新 华 书 店 经 销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 10.25印张 236千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:22.00元

# 前　言

“为什么又是一本竞争战略的书?”这个问题提的似乎很有道理。关于战略方面的书籍人们已经写了许多,尤其是在过去的几年时间里更是如此。如果说在这方面还有什么事情仍未被提及的话,那么,任何一个关注该领域的人都可能会感到奇怪。

的确,许多业务经理、咨询顾问和学术研究者们都已经对竞争战略发表了他们的观点和看法,但是,我们相信在撰写本书的过程中,我们就目前正在讨论的有关企业如何在当今全球经济环境中最有效地参与竞争的问题,提出了一些独到的见解。与

该领域中的其他作者相比，我们用于连接战略与业务绩效的“独有材料”是实际证据。这个实际证据取自于PIMS(Profit Impact of Market Strategies)数据库，该数据库包含了大约3000个业务单位的财务和战略方面的信息。

PIMS研究计划始于1972年，其目的是确定影响盈利性和增长的主要战略性因素。从那时起，大约450家公司提供了他们的产品划分或其他战略业务单位的年度数据，时间范围是从第2年到第10年。PIMS计划的机构设在战略计划协会(SPI)，该协会的成员包括了来自北美和欧洲、国营和私营、大小各不相同的公司。许多不同类型的产品和市场均反映在该数据库中——它们之中有消费品、重工业品、原材料产品、高技术产品、设备和服务等。

从70年代中期开始，PIMS数据库就被公司的经理和计划专家们以多种方式进行运用。基于PIMS分析的有关应用包括制定业务计划、评估部门经理们提供的预测，以及评价与其他公司可能发生的收购和脱离等情况。我们会同SPI以及学术机构中其他众多的调查者，利用该数据库调查一般性战略问题和战略关系。在100多篇已出版的调研报告中(见参考书目)，研究者们利用PIMS已探讨了如下的问题：

·市场份额究竟有多么重要？它如何影响绩效的各种因素？

·何时垂直一体化才有利可图？

·在何种条件下投资于机械化或自动化业务？

某些管理权威们怀疑回答如此宽泛的问题的意义。他们认为每个具体情况都具有许多明显的特征，将这些特征一般化简直是不可能的。但是，PIMS计划的基本前提是，有用的一般性结论可以获得关于战略与绩效之间的联系；于是，便产生了本书的书名。这并不是说具体情况的因素是不重要的：事实上，这些因素几乎总是重要的。但是，按照我们的观点，经理们和将要成

为经理的人们可以在类似的情况下从其他人的经验中学到许多解决他们自己难题的方法。

本书总结的"PIMS原则",反映了我们对PIMS研究中所获得的最重要结论的一般认识。当然,这项工作并不是完全由我们自己来完成的,我们由衷地感谢那些无论是过去还是现在曾给予我们某些观点和帮助的同事们。在本书的致谢部分,我们列出了他们许多人的名字。我们希望那些正在从事实际工作的经理们和计划专家们会发现本书是有用的思想源泉。我们也希望那些具有远大抱负的未来经理们和他们的老师们,在MBA的课程中或在其他相应的课程中会读到此书,并思考本书总结出的有关概念和研究成果。最后,我们希望公共政策的制定者们能够发现我们的工作在理解现代经济系统的运行方面是有帮助的。

哈佛商学院　罗伯特 D·巴泽尔

战略计划协会　布拉德利 T·盖尔

# 致　　谢

自1972年关于竞争战略的PIMS研究计划开始进行以来，许多组织和个人为本书做的大量的工作，这些工作构成了本书的基础。无论是过去还是现在，参与此项研究的公司不仅提供了数据，而且还提供了资金方面的支持，如果没有这些支持，PIMS的研究计划是不可能实现的。我们由衷地感谢多年以来参与研究计划的数百名经理和计划专家们所提供的建议和帮助。

我们尤其要感谢战略计划协会过去的和现任的董事长比尔·沃马克(Bill Wom-

mack, Mead Corporation), 杰里·韦斯(Jerry Weiss, Chase Manhattan Bank), 和沃思·卢米斯(Worth Loomis, Dexter Corporation)。战略计划学会的其他现任董事们对此项研究也非常支持。他们包括阿瑟 J·巴拉德(Arthur J. Ballard, Rohm and Hass); 乔治·查佐特(Georges Chazot, SAFT/CGE); 冈纳·达尔斯腾(Gunnar Dahlsten, Swedish Match); 理查德·多诺弗里奥(Richard Donofrio, SNET); 小约翰 B·弗雷(John B. Frey, Jr., E. I.du Pont de Nemours); 小罗杰·甘特(Roger Gant, Jr., Glen Raven Mills); 托马斯·拉蒂梅尔(Thomas Latimer, Chicago Pneumatic Tool); 罗伯特 L·雷恩(Robert L. Rain, Baxter Travenol); 唐纳德 R·拉塞尔(Donald R. Russell, Sonoco Products); 罗伯特·萨斯劳(Robert Saslaw, TRW); 戴维 K. 斯托特(David K. Stout, Unilever); 和詹姆斯 R·尤塔斯基(James R. Utaski, Johnson&Johnson)。已故的赫尔曼·格拉布尔(Hermann Grabherr, Siemens)在他于1986年11月过早地去世前是董事会中具有影响的成员。前任董事——迪金森(Becton Dickinson)公司的威尔逊·诺伦(Wilson Nolen), 多年来始终为我们提供支持。

我们的同事们, 即过去的和现在的SPI工作人员们, 他们为PIMS计划的设计作出了主要的贡献, 并为PIMS模型在管理问题上的应用承担了主要的责任。在此, 我们特别要感谢马克·丘西尔(Mark Chussil), 唐纳德·斯威尔(Donald Swire), 乔尔·罗森菲尔德(Joel Rosenfeld), 罗伯特·卢克斯(Robert Luchs), 唐纳德 F·希尼(Donald F. Heany), 约瑟夫·帕腾(Joseph Patten), 基斯·罗伯茨(Keith Roberts), 约翰·基尼文(John Guiniven), 和鲁斯 G·纽曼(Ruth G. Newman)。

大量的基于PIMS的研究已由学术性的调查人员来完成, 他们的出版物列于附录C中。其中最重要的作者是拉尔夫 G·M·萨尔坦(Ralph G. M. Sultan), 他帮助设计了第一阶段的计

划，另外还有拉尔夫·比格迪克(Ralph Biggadike)。最近，我们的学术研究计划在我们的顾问委员会指导下取得了极大的收获。顾问委员会的成员有：理查德 E·卡夫斯(Richard E. Caves, 哈佛大学)，F. M. 谢勒(F. M. Scherer, 斯沃斯莫尔学院)，乔治·戴(George Day, 多伦多大学)，林恩·菲利普斯(Lynn Phillips, 斯坦福大学)，和戴维·赖伯斯坦(David Reibstein, 宾夕法尼亚大学)。

约翰·麦克阿瑟(John McArthur)，哈佛商学院院长，承蒙他给鲍勃·巴泽尔(Bob Buzzell)安排任务时的善意，给鲍勃留出了用于写作的时间。同时也要感谢弗吉尼亚大学高露洁达登商学研究生院(Colgate Darden Graduate School of Business, University of Virginia)的约翰·罗森布拉姆(John Rosenblum)院长和保罗·法里斯(Paul Farris)教授，他们为计算机处理和写作提供了一个安静、友善的工作氛围。

最后，我们对那些为组织和准备手稿的出版而提供帮助的人员们表示感谢。自由出版社(Free Press)的鲍勃·华莱士(Bob Wallace)从本书初具雏型开始就一直鼓励我们。SPI 的贝尔·拉斯廷(Bel Rustin)，哈佛商学院的詹尼斯·福德(Janis Forde)和苏珊·布来克曼(Susan Blackman)非常耐心地对本书的文字进行了润色和处理。

我们感谢所有支持和帮助过我们以及参与过 PIMS 计划的人。不过，他们中的任何一个人均无需对本书的错误和疏漏负有责任。

特别致谢

PIMS 计划和战略计划模型在通用电气公司应用的基本构思最初是由悉尼·舍费勒(Sidney Schoeffler)提出的，这些构思逐步发展成为 PIMS。如果没有他最初的、创造性的数据分析

方法以及让人接受其想法的决心,本书所归纳的内容便几乎无法完成。我们以及任何一个参与PIMS的人,都深深地感谢悉尼。从工作开始起,他就是解决业务难题和进行研究的永不枯竭的思想源泉。他总是要求我们将PIMS数据库中所提供的真知灼见与经理们的实际工作联系起来,并广泛地涉足于工商界。

我们希望悉尼会喜欢这本书,当然,他对本书的缺点不负有任何责任。

罗伯特 D·巴泽尔
布拉德利 T·盖尔
剑桥 马萨诸塞州
1986年12月

# 目录

# 第1章

# 是否存在一般战略原则？

本书的中心议题是，我们可以通过对过去经验的研究而将企业的战略与绩效联系起来。当然，每位管理者都可以从其自身经历、他人的相关经验以及通过研究竞争对手的行为来获得经验。除了从这些直接渠道获得经验以外，我们认为，通过分析各个行业众多公司的经验，也同样会发现战略与绩效之间的一般联系。这就是我们和战略计划协会(SPI，Strategic Planning Institute)的同事们自1972年开始着手PIMS(Profit Impact of Market Strategy)计划以来一直所从事的研究工作。从那以后，450多个公司向我们提

供了信息资料，这些资料记载了近 3000 个战略业务单位(SBUs)在 2 至 12 年内的战略与财务结果。这一供研究使用的数据库涵盖了大小不同的公司，涉及到了北美市场、欧洲市场以及其他地区的市场，并包括了多种多样的产品和服务，从糖果到大型资本品以至到金融服务等。

通过研究这些大量业务的实际经验，我们相信，我们和我们的合作者们已成功地表明了在不同市场和竞争环境中战略与绩效之间的重要联系。在本书中，我们总结了一些主要的经验教训，它们得自于对 PIMS 的研究以及它 70 年代初以来在数以百计的现实情形中的具体应用。我们还力图将我们基于 PIMS 的工作与其他人的观点和研究相结合，这包括像彼得·德鲁克(Peter Drucker)和迈克尔·波特(Michael Porter)这样的权威以及联邦贸易委员会业务分类(Federal Trade Commission's Line of Business)研究部门的实际调查。

我们认为本书中所概括的一般战略原则应属于对自由企业经济中的管理人员的基础教育。这些原则不是为了解决具体的业务问题而提供现成的公式，就像运用水力学和热动力学原理来解决某些具体的工程项目那样。但是，这些原则能够为具体情况的分析提供基础，以便获得一个较好的决策。从这方面来看，我们相信我们关于战略与绩效一般联系的探索将有助于私人企业或整个经济达到更高的效率。

## PIMS 方法

怎样才能发现"战略原则"呢？我们在 PIMS 计划中使用的方法是对在不同的市场和竞争环境中进行的许多业务的实际经验进行记录整理。对每一项这样的业务，我们收集了以下三方面的信息：

·对业务运行所处市场条件的描述。这包括 SBU 的分销渠

道、顾客数量、业务规模、市场增长率和通货膨胀率。

·业务单位在其市场中的竞争地位。对竞争地位的衡量包括与竞争相关的市场份额、相对质量、价格和成本以及垂直一体化程度。

·对SBU's财务和经营绩效以年为标准,对2至12年的时期进行衡量。

通过对大量业务单位有关这类信息的分析,我们便可发现它们之间联系的共同模式。举一个简单的例子:如果我们对以下两组业务进行比较:一组是以较大的平均交易额(超过1000美元)向顾客销售产品,另一组则是以较小的交易额向顾客销售产品,我们就会发现二者在获利能力上明显不同。第一组中的业务平均可达到约21%的税前投资收益率(ROI),而后者的平均税前投资收益率则为27%。

然而,仅仅观察两组业务之间获利能力的差异是不够的,我们必须问一问这种差异是否有意义。为什么小额销售的获利能力更高?在此例中,原因非常明显:当顾客购买高价产品或大量购买产品时,他们可能更主动地寻求讨价还价,甚至还可能到其他地方购买,因为潜在的节约值得做这样努力;而在小额购买中,购买者则可能遵循某些购买常规:如坚持相同的供应商或选择某个知名品牌(比较一下你自己最近一次购买汽车和最近一次购买电池)。购买数量以及顾客购买模式的其他特点对绩效的影响我们将在第四章中予以详细地讨论。

我们发现和证明战略原则的努力既包括统计分析也包括运用逻辑以发现既重要又敏感的业务绩效间的差异。有时对一个原则的推理往往来源于经济理论:例如,我们调查了市场占有率和获利能力之间的关系,因为经济理论使我们知道规模经济在大多数情况下影响业务的绩效。除了正式的经济理论外,我们还受到许多富有经验的管理人员们的判断和信念的指导,这些

管理人员参与了 PIMS 计划的设计并于 60 年代使这一计划在通用电器公司率先推行。

## PIMS 与规划组合的主要不同

许多业务总经理、管理咨询人员和战略管理领域的学术研究人员都将 PIMS 视为是规划组合的一种变形。从这个角度上看，基于 PIMS 的对一个或多个业务组合的评价是对业务按其所处地位划分成一个组合矩阵或方格进行评价的一种替代——或者有时是一种补充。

组合分类系统包含多种图形，大小不一。最简单的一种是波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)于 70 年代早期所推广的增长－份额矩阵[1]。其他的还包括所谓的通用电气/麦肯锡(General Electric/McKinsey)的吸引力－地位矩阵以及由阿瑟 D·雷特尔公司(Arthur D. Little, Inc.)开发的竞争地位－生命周期分类方案。尽管这些系统与其他一些组合系统存在着很明显的差异，但是它们所遵循的原理是相同的。正如理查德·贝蒂斯(Richard Bettis)和威廉·霍尔(William Hall)所总结的，将业务进行组合归类的基本原理是：

> "…一项业务在矩阵中所处的地位应决定战略任务以及业务战略的一般特征"[2]。

在美国和其他一些工业化国家，许多公司尤其是那些大公司和采用多种经营的公司目前都在以各种方式广泛地应用规划组合方法。根据菲利普·哈斯佩斯拉夫(Phillipe Haspeslagh) 1980 年对美国大公司的一项调查，有半数以上公司使用规划组合系统[3]。多年以来，对组合方法的讨论、使用以及评价为管理人员、咨询顾问和商学院的学生们创造了一些新名词，如为大家所熟知的某些比喻："狗"、"金牛"和"挤奶战略"等。

我们在对 PIMS 数据库进行整理和分析过程中所使用的逻

辑方法与广泛使用的组合逻辑方法在一个基本的、重要的方面是相似的。我们以某项业务的合理的财务目标或至少是以应采用战略的某些基本特征作为共同的出发点,它取决于(1)战略地位和(2)市场特征。

然而,在 PIMS 方法和组合分类系统之间仍存在一些重大的差异。一方面是组合系统试图以少量的几个关键因素来解释业务的绩效:增长-份额矩阵,正如其名称所表现的那样,它只是依据市场增长率和相对市场份额这两个特征将一项业务划归到四组当中的某一组,而所有其他影响获利能力的因素均被盲目地忽略掉了。比较而言,PIMS 从开始就揭示了影响绩效的诸多战略因素以及相应的市场环境等。例如,投资密集度、产品或服务质量(相对于竞争对手)、劳动生产率和垂直一体化等——在多种战略因素中——对业务绩效有着很大的影响。而在广泛运用的组合分类系统中有关战略的众多方面都未得到充分地体现。

PIMS 与规划组合系统的第二个重大区别是我们设计和使用了一个数据库用以观测战略在不同环境下是如何影响结果的,这一数据库包含了许多不同种类的业务在不同国家和产业的经营状况。我们相信,只有调查各种不同的类型和情况,才能获得有关竞争战略的某些有意义的结论。因为在一种情况下比较有效的战略在另外一种情况下却可能是灾难性的,换句话说,不能同样地对待所有"狗"类业务,对"金牛"类业务也是如此。

## 对战略规划的反对意见

从 70 年代早期至 80 年代早期,有关规划组合和规划的各种理论方法风靡一时,规划顾问和公司规划人员在数量、规模和权力方面迅速膨胀。而反对这种行动的意见也许就不可避免地随之产生,正如肯尼思·安德鲁斯(Kenneth Andrews)在 1984 年

的一篇文章中所提到的那样：

> 伴随着席卷管理领域的热情，一种对战略规划的反冲便逐渐发展起来[4]。

安德鲁斯所言的反冲导致了规划人员的大规模裁减和规划过程的变化，十年前推广这种战略新观点的顾问们也在改变着他们所做的工作[5]。“打击”规划组合几乎同当时流行这种方法一样盛行。

在对常规战略分析的批评意见中，有一种批评是较为中肯的，它强调：战略顾问们以大量概括或“原理”为基础而提出的建议误导了一些管理人员，有些评论者甚至认为根本就没有对于战略有效概括。迈克尔·卢伯特金（Michael Lubatkin）和迈克尔·皮茨（Michael Pitts）在一篇文章中通过比较“策略展望”和“PIMS展望”提出了这一观点，他们认为“策略展望”的前提是“…不存在两个完全相同的业务…（因此）对于获得竞争优势而言，可能极少有（如果说有的话）特定的公式可以遵循”[6]。他们进一步提到“PIMS展望”所包含的对复杂管理问题进行公式化的机械应用将会导致令人不快的结果。

我们应当承认这样的批评，在某种程度上，它们是针对一些PIMS的支持者和其他一些战略概括方法的支持者所提出的过度热情和过分简单化的观点而提出的。当PIMS的研究结果在70年代中期公开报告以后[7]，有关战略概括的所有观点几乎是全新的。在战略管理理论的第一次热浪中，有些观点不可避免地被过度简化，而且提出了一些过分的看法。几十年以前，当数量方法（运筹学）首次广泛应用于解决企业问题时，对这种方法的过度推崇和不切实际的期望——伴随的是幻想的破灭——也曾同样地发生。

像那些批评PIMS和规划组合的人们一样，我们并不认为在管理决策的制订中有“公式”可循或存在将一般原理应用于具

体问题即可奏效的“捷径”,我们希望在本书中能够避免任何这种过度简化方法的出现。我们并不是想声明已发现了像物理学中那样普遍和精确的“战略定律”,但我们再次指出,存在着这样一种为管理人员提供的具有指导价值的一般联系,实际上,过分强调每种情况的独特性与过分强调它们可归结为几类同样是过度简单化的。

因此,我们的观点是:确实存在着一些原理,它们能够帮助管理人员理解和预测战略选择和市场条件是如何影响业务绩效的,其中有些原理可以应用于近乎所有种类的业务,而有些则只适用于某些特定的类型或在某一特定的条件下才比较有效。任何一种原理都不能构成某个单独个案的完整公式或办法,因为除了要考虑一般的因素以外,还需要考虑一些具体情况的特殊因素。一般原理必须通过适当地修正才能适应某种特殊的情况,这时,不适合于一般原理的某些因素也必须相应地考虑进去。

## 战略原则:一些例子

为了描述我们所说的战略原则的含义并介绍一下以后章节所要涉及的题目,我们在此总结了六点有关战略与绩效之间最重要的联系。

1、从长期来看,影响一项业务单位绩效最重要的单个因素是相对其竞争对手的产品和服务的质量。质量优势可以在两个方面促进绩效:

· 从短期来看,优异的产品质量可以通过溢价来增加利润,正如知名的养鸡大王弗兰克·珀度(Frank Perdue)所描述的:“顾客会不怕麻烦地特意购买优质产品,你可对此索价”。与珀度的理论相一致,在相对质量位居前三位的PIMS业务其产品和服务的售价平均要比后三位业务的

价格高出5－6%(相对其竞争对手)。

- 在更长的时期内，优异的质量和/或不断提高的相对质量是一项业务获得增长的最有效方式。质量可导致市场的扩张和市场份额的提高。数量的增加意味着一个具有优异质量的竞争者可以比其竞争对手获得更大的规模优势。即便由于提高产品质量会带来短期成本的增加，但一段时间之后，这些成本便会被规模经济所抵消。事实是：平均来看，具有卓越质量的业务同领先的竞争对手的业务一样具有相同的成本。只要其售价没有超出界限，它们就可持续增长并能获得很高的边际利润。

相对质量和业务绩效之间的联系如表1－1所示。正如表中所描述的，企业通常首先是通过产品/服务的设计创新来获得质量优势，然后再通过增加产量来获得质量优势，质量投资的成功会带来产量的增长从而实现规模经济。

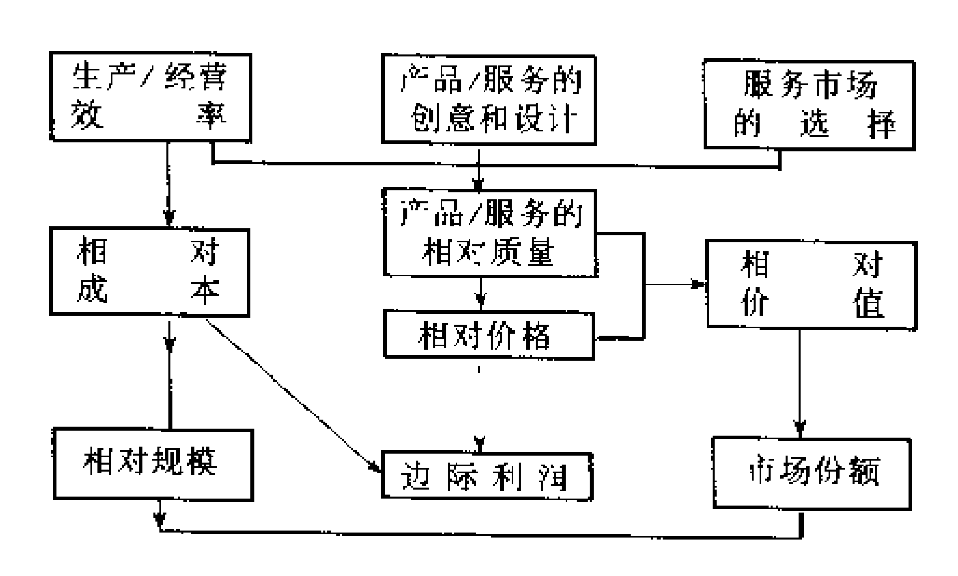



**表1－1 相对质量、市场份额和利润的重要联系**

我们应当强调，在表1－1中所显示的这种关联代表着平均意义上所发生的事情，正如PIMS数据库所反映的那样。并不是所有为提高质量而付出的努力都有所回报，而且在这样做时，

甚至其附加成本可能会超过利润。但在大多数情况下，质量战略是确实有报偿的。

在80年代，当质量的重要性被美国以及欧洲的企业经理们广泛接受以后——如同菲利普·克罗斯比(Philip Crosby)的畅销书《质量是免费的》的名字一样——就很少有现实的证据能够反对这一观点。PIMS数据库中各业务的实际市场效果的确支持了克罗斯比的概括，同时也表明了质量确实促进了业务的增长和利润的提高。有关这些联系在第6章中将有详细的研究。

2、**市场份额与获利能力高度相关**。如表1－2所示，有着较大市场份额的业务单位——占所服务市场的50%以上——所得到的收益率是那些较小市场份额业务单位的三倍以上(小份额是指占市场的10%以下)。

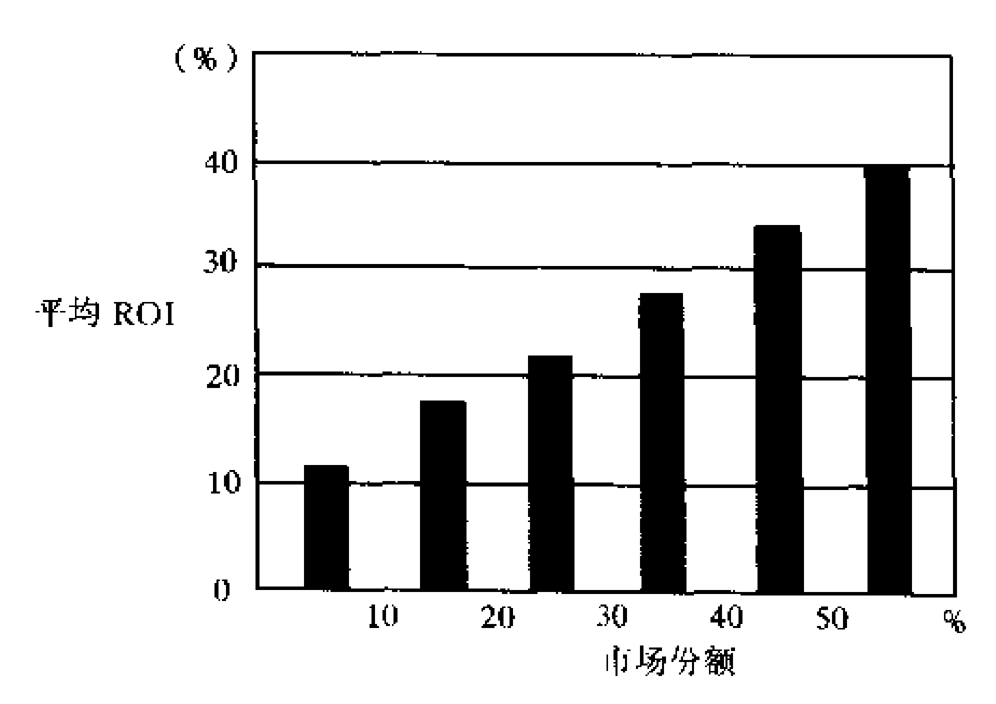



**表1－2　市场份额和投资收益率**

注：基于PIMS数据库中2611个业务单位4年的平均税前、息前投资收益率

一些观察家们认为，份额－获利能力之间的联系很大程度上是不真实的[8]，他们指出：强有力的市场地位和较高的投资收

益率是其他一些因素作用的结果，尤其是管理技巧或运气的成份较大。确实是这样，具有较大市场份额的业务所获得的超额利润的一部分可以用那些与强有力的竞争地位相关的各种因素——特别是优良的相对质量——的作用来予以解释。但是，当我们把质量连同20多个其他的市场和战略因素考虑在内时，市场份额对获利能力仍有一种很强的正面影响。其净影响约为：每10个百分点市场份额的增加会得到3.5个百分点的投资收益率(进一步的讨论见第5章)。

除了相对质量之外，形成市场份额-获利能力关系的主要原因是较大市场份额的业务可以得益于规模经济。他们只是比较小的竞争对手具有更低的单位成本，这种成本优势远远小于以往那些对"经验曲线定价策略"表现出过度热情的支持者们所声称的成本优势，但它是切实的，并且直接反映在较高的边际利润上面。

市场份额和获利能力的这种关系并不意味着每个业务都能够或应该努力增加其市场份额！就竞争而言，成本对于获取市场份额可能有抑制作用，尤其是在以降价为主要手段时表现得尤为突出。这方面一个生动的例子是80年代早期雅马哈公司对摩托车领域的世界市场领导者——本田公司(Honda)所发起的一次攻击，雅马哈总裁久生小池(Hisao Koike)决定压倒本田并试图通过降价、引进新车型以及强大的广告攻势来实现这一目标。然而，其结果却是沉重的债务负担和大规模的裁员以及小池最终的免职。

尽管为获取市场份额所付出的成本可能会超过回报，但情况不总是这样。实际上，PIMS的绝大部分业务在提高他们市场份额地位的同时也在拥有不断增长的获利能力！我们将在第9章中进一步探讨有关建立市场份额的战略。

**3、较高的投资密集度对获利能力是一种有力的拉动。**投资

密集的业务往往是那些每一美元销售额、每一美元附加值或每一名员工所拥有资本额较高的业务。

不管采用以上哪种衡量尺度,高投资密集度——以固定资产或流动资本的形式——通常会导致低回报率。表1-3通过总投资对销售额的比率(根据生产设备利用率不同而有所调整)显示了这种战略因素的影响。随着投资密集度的提高,销售边际利润(税前)只是发生微弱地变化。由于投资基础在不断增加,因此投资收益率出现了稳定而迅速地下降。最高资本密集度业务的平均收益率比起较低资本密集度业务的收益率要低一半以上。

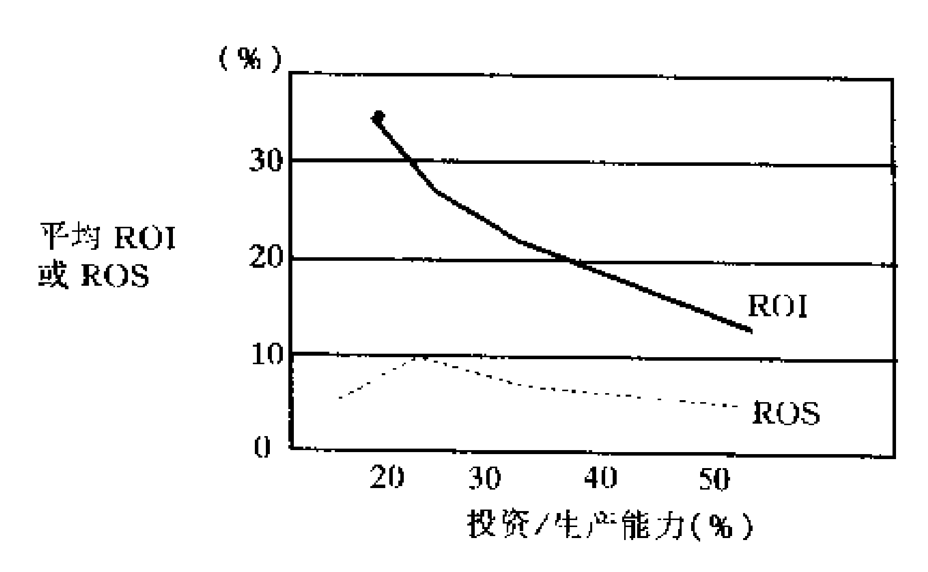



**表1-3 投资密集度和盈利能力**

高资本密集度的利润萎缩效果是十分重要的,因为:

·没有任何一种广泛应用的规划组合系统能够认识到投资密集度对盈利能力的影响。

·那种流行的要重构美国和欧洲制造业工业化的观点包含了对工厂和设备增加的巨额投资。在汽车、钢铁和机械工具等行业中,那些领先的公司想通过机械化重新获得他们的竞争能力。这些驱使力能否使他们的收益率有所下降而不是上升?

当然,管理人员不会刻意地去追求资本密集度,然而,他们进行决策或采用的各种策略回会导致资本密集度的提高。他们扩大生产能力,使生产过程机械化,放松信贷或存货限制,其目标都是希望促进销售或降低成本。当这些决策导致较高的投资销售比时,解释有时是不准确的预测(预期的销售额未能实现),有时是竞争反击。但不管如何实现了机械化,事实是当资本密集度增加时,投资收益率通常却是下降的。

高资本密集度通常会降低盈利能力的事实并不意味着管理人员应当避免新的资本投入。只要销售额和附加值保持相等的增长,即使对一个业务单位的投资基础追加大量的资本也不会产生对资本密集度的不利影响。而且,只要一项特定增量投资的收益率超过了资本的使用成本,那么平均投资收益率的减少便是可以接受的。

有关投资策略和绩效之间的更深入讨论见第7章。

**4、有大量所谓的"狗"类和"问题"类业务能够产生现金,而很多"金牛"类业务则不能。**在规划组合中使用的增长－份额矩阵的指导原则是现金流量大部分依赖于市场增长和竞争地位(相对于最大竞争对手的份额)。因此,在稳定或衰退的市场中拥有主要市场份额的业务单位应产生大量现金,而那些在成长的市场中拥有少量市场份额的业务单位则使用更多的现金。这种原则的简洁性似乎使之要成为规划的一个基础,但问题是这样做常常是错误的。

与其他人在PIMS基础上的研究一起,我们的分析显示了市场增长和相对份额确实与现金流量有联系,而其他一些因素对绩效也存在着影响[9]。结果是基于增长－份额矩阵的现金流预测经常是错误的。关于这一点见表1－4所示:这里我们显示了位于增长－份额矩阵中不同位置的业务其净现金产出的比例(净现金流等于税后收入加折扣,再加上或减去一个单位投资的

净变动额),超过半数以上的"问题"类业务和近60%的"狗"类业务都是现金产出者!相反地,超过1/4的"明星"类业务(指那些在增长的市场中市场份额位居前列的业务)和近乎同样比例的"金牛"类业务实际上是净现金的使用者。

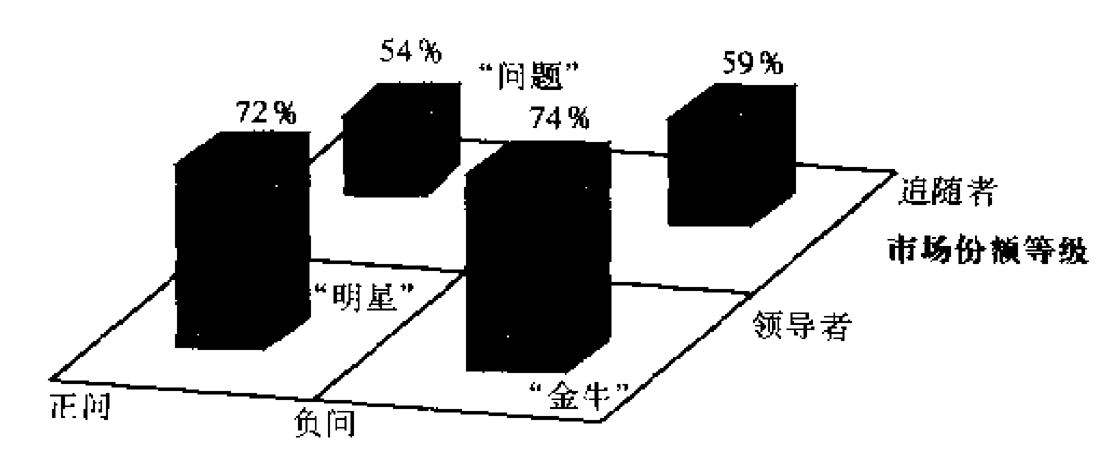



表1-4 增长-份额矩阵中产生正向现金流量业务的百分比

产生这种与通常现金流量绩效相偏离的原因是因为市场增长和相对份额只是影响现金流量诸多因素中的两个因素。实际上,现金流量主要受到确定盈利能力的相同市场和战略因素的影响。这些因素已概括在第3章中,其中大部分将在后续的章节中做更详细的描述。

5、垂直一体化对某些业务来说是一个可获利的战略,但对另外一些业务则不然。这个"一般原则"是反映战略与绩效之间不确定联系的诸多"原则"中的一个。垂直一体化是有助于还是有损于盈利能力主要取决于所处的形势,而不在于为达到这一目的所花费的成本。

表1-5显示了对于处在不同市场份额地位的SBUs,垂直一体化对投资收益率的影响。对于小份额的业务,当垂直一体化程度较低时,投资收益率最高;但对于处在平均或高于平均份

额地位的业务，当垂直一体化程度较低或较高时，其投资收益率也是最高的；而当垂直一体化程度位于中等时，投资收益率则是最低的！

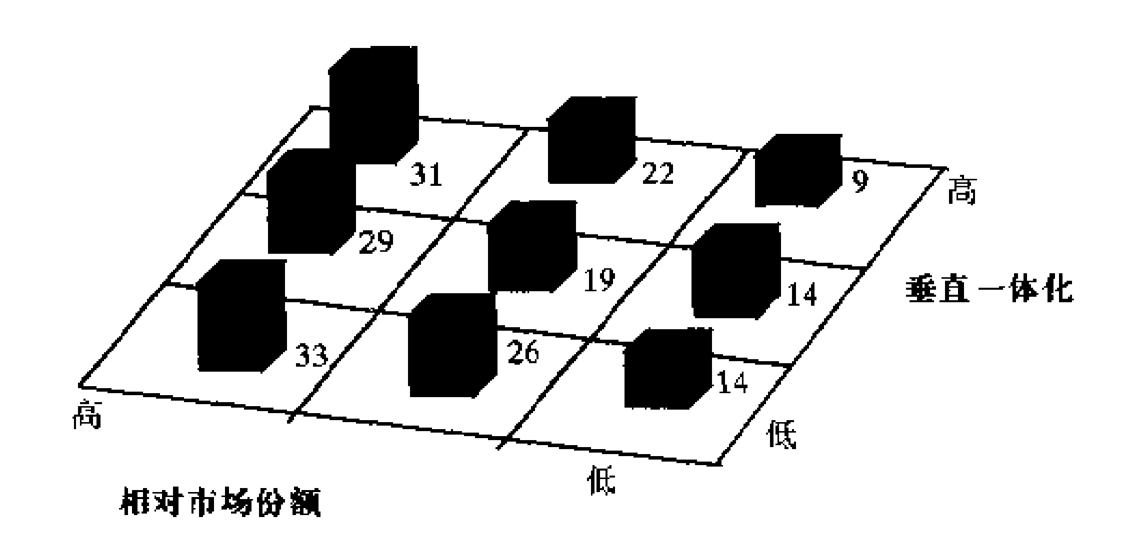



表 1－5　垂直一体化、市场地位和盈利能力

垂直一体化与盈利能力间的这种复杂联系反映出许多情况。比如，垂直一体化通常会导致较高的资本密集度，这是小份额业务所面对的主要问题，因为这些业务在纵向相联的每一阶段达到经营运规模的最小效率是非常困难的。一家电子设备的生产商，如果其经营规模较小，就无法利用足够多的元件来证明对微处理器的生产所实行的垄断控制，而具有较大业务份额的公司如 IBM 和 AT&T 却能够做到这一点，并且通过生产自己的元件而从中获利。

有关垂直一体化的更深入研究将在第 8 章中论述。

6、大多数有利于增加投资收益率的战略因素对长期价值也有所贡献。我们有关 PIMS 的大多数工作是以销售边际利润或投资收益率作为衡量标准用以解释各业务单位盈利能力的不同。尽管我们用了 4 年的平均利润数字以将各年波动的影响减

至最低,但我们仍会(并且已经)受到像美国管理人员普遍遭受的批评一样的指责,即支持和过分强调短期结果。为避免这一点,我们使用了一种长期增值的衡量标准并将之应用于 PIMS 数据库的 600 多项业务中,对这些业务我们掌握有至少 7 年的信息资料。我们的增值衡量方法是通过以现金流量贴现加上一个业务单位市值的净变化数额为基础,采用股票市场估价模型来衡量业务绩效的(这一衡量标准在第 11 章有详细解释)。这一方法使我们了解到,有些业务为了增强其战略地位,通常以短期利润为代价,在新产品或提高质量等方面进行投资。

当期获利最大化与长期价值最大化在多大程度上会相互冲突呢? 表 1-6 显示了这两种衡量标准是如何相联系的。对每一项业务,我们在 5 年规划基础上(以前 2 年作为基期)计算了平均的投资收益率,然后我们构造了一个既包含 5 年现金流量贴现,又包含期末业务(贴现)市值的增值指数。指数定义为全

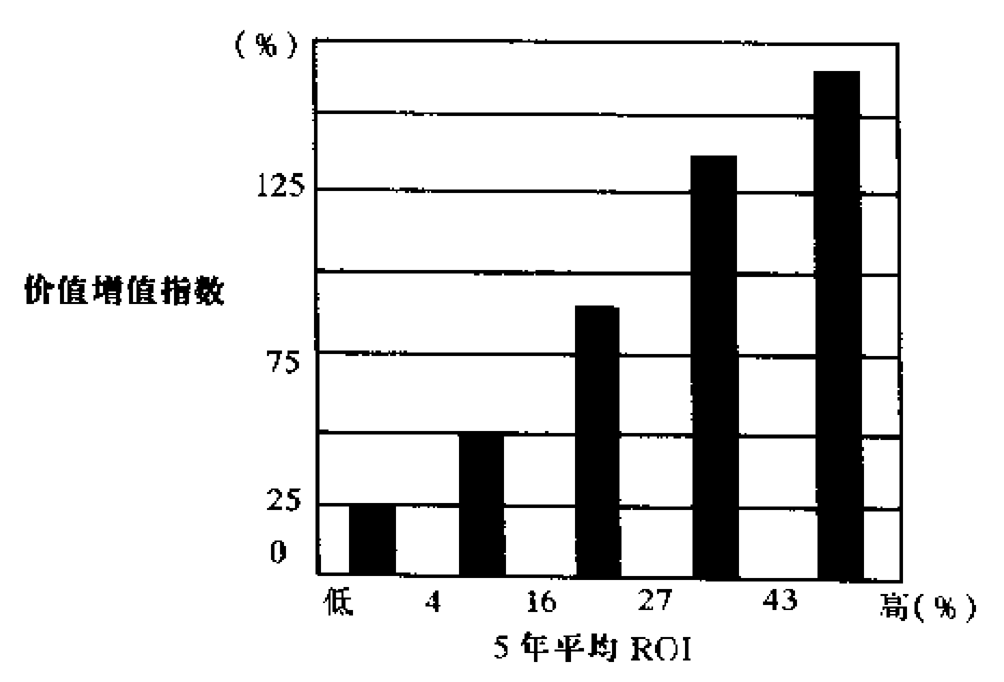



**表 1-6 高投资收益率与长期"价值增值"通常相伴而行**

注:对价值增值指数的解释见相应的章节;数据是基于 623 项业务至

少连续7年的有效资料信息
部价值(现金流量贴现值(DCF)+未来市值)与一个SBU初始市值之比。

如表1-6所示,高投资收益率的业务通常在长期增值指数上表现也很好,与此相一致,更详细的分析表明,大多数提高投资收益率的战略和市场因素有利于增加长期价值。例如,具有较强初始竞争地位的业务一般在长期价值上也表现极佳,那些有着较高劳动生产率、优良相对质量以及相对于竞争对手具有成本优势的业务也是如此。

在当期盈利能力和长期增值之间会有一些权衡。毫不奇怪,最常见的是与营销费用、研究与开发(R&D)费用和扩大生产能力费用方面相关的权衡。在每一个这样的领域中,从长期来看,运作良好的SBUs比增值指数较低的同样业务更具有进取性。有关长期运作的不同情况在第11章中有详细概括。

## 全书概览

上述部分所总结的六个战略原则说明了我们与我们的合作者在进行这本书所依据的研究时所遵循的方法。基本概念在第2章中有详细概括,在那里我们用战略和绩效定义了我们所想表述的意义。第3章中讨论了收集和分析PIMS数据的方法,其他的技术细节见附录A和B。

第4-12章讨论了影响业务绩效的主要战略因素。

第4章"选择有利可图的市场"展示了如生命周期阶段、增长率和通货膨胀等一些市场特征是如何影响盈利能力的。竞争地位和相对产品质量在第5和第6章中有所描述。在这些章次中我们描述业务是如何获得强大的市场地位以及一些业务又是如何丧失其市场地位的,并且我们对衡量和提高质量总结了一套系统的方法。

第7章中讨论了资本密集度对于竞争与盈利能力的影响；第8章则讨论了有关垂直一体化的赞成和反对意见。

在第9章中对市场领导者和追随者的战略选择进行了比较；第10章则展示了这些战略选择是如何随着市场的演进而相应变化的。

第11章展示了我们对衡量绩效长期增值的某些观点，并且描述了它与市场条件和战略选择之间的联系。在第12章，我们研究了有关制定相关业务集团一体化战略的某些问题。

# 第 2 章

# 战略与绩效的联系

在第 1 章中，我们总结了在研究 PIMS 数据库基础上得到的几条一般性战略原则。管理人员如何将这些一般原则应用于具体的管理问题呢？请考虑以下两种现实的情形：

- 一家总部设在欧洲，并从事多角化经营的大公司总裁正在考虑一项兼并一家美国分公司的计划。这一兼并涉及了排名在世界第二位和第四位的两项业务通过联合成为一家强大的并极具进攻性的市场领导者，如果这种新的合并业务的盈利能力能够高于目前存在的

两项业务，那么投资才是必要的。对于兼并后的业务，其合理的利润目标是什么呢？公司的规划者们利用 PIMS 数据库和模型来模拟联合后业务单位的绩效，这样的分析对于后期的最终决策起着关键的作用。

· 一家处于领导地位的保健品公司的管理人员利用 PIMS 来修正由产品部经理提交的计划。高层经理们回顾了数据库中与公司各部门极其相似业务的实际绩效。他们报告说这种方法使他们对于部门预测的现实性感到更有依据。

这些例子说明了由系统的战略研究可提供部分答案的某些问题。在第一个例子中，最基本的问题是：考虑到一项业务的特点及其市场环境（真实的或假设的），对其绩效的合理期望值是什么？在第二个例子中，其问题是如何估计战略的预期变化将影响战略的结果。这只是众多管理情形中的两种，其中说明了以 PIMS 为基础的分析方法显然是有效的。更一般的情况是，当管理人员需要估计某项策略（战略）在某些给定情形下的预期结果（绩效）时，PIMS 数据库总可以为他们提供某些支持。

到此为止，我们一直在使用“战略”和“绩效”这样的字眼，但却没有给出相应的定义。在本章中，我们要概述在 PIMS 战略中包含什么，不包含什么，同时我们还对如何进行绩效衡量给予了解释。

## 什么是“战略”？

自 70 年代中期以来，“战略”成了一个非常流行的字眼，战略规划部、战略顾问以及有关战略的书籍和研讨班等遍地皆是。这个词本身实际上已成为“管理”的同义词，并被赋予了多种意义。有关战略的定义就有成千上万的表述方法。例如，对有些人来说，战略包括了对目标的陈述，而另外一些人则认为目标是

独立的，战略是达到目标的手段[1]。

我们应避免卷入关于战略的适当定义的这种争论之中（确实，我们本应当不使用这个词，但这将会导致我们不得不使用另外一些非常不便的术语）。出于本书的目的，我们用战略表示：

> 管理中所采用的对财务绩效具有主要影响的策略和关键性决策。这些策略和决策通常包含了有意义的且不易被撤消的资源约定。

例如，在经营一种业务的制造业公司中，战略策略和决策包括那些与产品线、材料来源、设备机械化程度、所采用的销售渠道、基本的定价方法和垂直一体化程度等有关的一些策略和决策。每一个这样的职能策略对于公司的竞争地位、利润率和资金需求都至少具有重要的潜在影响。而且，各种职能策略应作为一个连续的、紧凑的整体模式中的部分而得到发展。

在一个跨多种行业进行多角化经营的公司中，有关战略的内容则有第二层意义。公司的管理层不仅要关心每一项业务单位的职能策略，而且还要决定应强化、增加或减少哪一项业务。因此，我们要对**业务单位战略**（如何在某一业务领域中竞争）和**企业战略**进行区分，后者包括如何在业务之间进行资源配置以及如何设计彼此强化的各业务单位的组合。

多数大公司的组织结构反映了在业务单位层次和整个企业层次对于计划和衡量绩效的需求。如史学家阿尔弗雷德·钱得勒（Alfred Chandler）所记载的，从20世纪20年代开始，像通用汽车（General Motors）、杜邦（Du Pont）和通用电气（General Electric）这些公司已开始采用产品部的组织形式[2]，公司中的每一产品部的总经理应负责制定自己的发展战略（服从企业策略的限制），并且对本部门的绩效也应负有完全的责任。

最近，作为70年代战略管理的发展的一部分，许多领先企业的传统的产品部门结构已得到修正。出于战略规划的考虑，

战略业务单位(SBUs)按照是否与现存的产品部边界相匹配的方式来予以定义[3]。通常,SBUs是传统产品部的分支,传统产品部在大公司中一般包括几个主要的产品系列、几种主要类型的顾客群或地理市场。例如,在70年代早期,诺顿(Norton)公司采用了一套以SBUs为组织单位的新型战略规划系统[4]。在诺顿公司广泛的研磨料产品经营业务中,分别设立了如美国涂层磨蚀剂、美国粘合磨蚀剂、欧洲涂层磨蚀剂等这样的战略业务单位。当时诺顿的董事长罗伯特·库什曼(Robert Cushman)解释说,这样做的目的是通过对处于不同竞争地位、市场条件和获利记录的业务单位制订各自的战略,可以使战略制定工作完成得更好。并且,诺顿的管理层在SBUs间进行资源配置比在普通的"业务组合"架构中更具有效率。

在过去的15年中,其他很多公司采用SBUs作为进行规划的基本单位,所有这些系统的设计,都是为了使制定战略的过程和衡量各业务单位最终结果的过程更加简便,这些业务单位在市场、竞争对手、生产/经营系统以及其他因素方面均各不相同。

在本书中,我们主要集中研究在业务单位或SBU层次上的战略与绩效之间的联系,PIMS数据库中的大多数信息是按着业务单位进行定义的。因此,我们所阐述的有关战略内容是与负责该公司内的某个业务单位或经营一项业务公司的管理者们所执行的策略或行动路线相关的。

PIMS数据库中所记载的经验与企业层次上的战略也是相关的。例如,我们可以根据一个公司组合中的许多不同的业务单位所处的不同竞争地位以及市场规模、产品质量和新产品引进等因素预期的未来变化来判断它们的相对获利潜力,这种评估在制定有关资源配置的决策时显然是非常有用的。同样,在PIMS经验基础上来诊断一项业务的内在获利潜力可以为购并或放弃决策提供指导。有关PIMS对组合层次上的战略评估的

某些应用例子将在第12章中阐述。

## 战略的主要指标

我们已经在业务单位层次或企业层次上将战略定义为包含所有对绩效具有显著影响的策略和关键决策。这样做之后，我们承认本书中并未包括所有符合这一定义的内容。从一开始，PIMS计划的指导思想就是尽可能多地研究战略的各个方面，并主要基于以下两个原则：即行业间的一般相关性以及可测量性。

因为参加PIMS的公司是从很多不同行业中抽取出来的，因此我们没有刻意去研究某一行业的战略问题。例如，美国航空业的放松管制使航运公司可以在更多的城市中选择服务市场。是否以及如何对这些新的可能性进行反应，对航空公司来说显然是一个重要的战略问题，正如80年代中期尖端航空公司不幸的经验所表明的那样。我们没有调查这种或其他许多带有行业色彩的战略特征，相反，我们集中于战略的"共同特性"。我们所研究的主要战略要素列于表2-1中。

我们把对战略的研究限于可以用合理的、清晰的字眼进行衡量的方面。例如，我们研究了绩效是如何与一个业务单位的垂直一体化程度相关的(见第8章)。尽管对垂直一体化如何进行衡量有着激烈的争论，但是，大家都承认，业务确实随着一体化的程度不同而相应地发生变化，关于增加或减少一体化程度的决策是很重要的。至少在原理上，垂直一体化是可以衡量的，相反，有关战略的其他一些因素却不那么容易衡量或根本不能衡量。例如，关于企业文化对企业经营成败的普遍影响有很多争论[5]。毫无疑问，企业文化各自相异，并且这种差异肯定会影响到绩效，但我们没有办法来衡量形成企业文化的关键策略、管理过程或个人因素。相应地，我们没有对此领域进行探究，也没

有对其他一些同样难以量化甚至难以划分的领域进行过探究。

## 竞争地位

当制定一项新业务的初始计划时，在表2－1所列示的可供选择的战略范围内，所有方面至少在限度之内都在“供人攫取”。可进行的战略选择要受到某一特定业务中所采用的实际技术的限制，以及可供使用的资金和人力资源的限制，或有可能的话，也受到整体企业战略的限制。

在一项已建立的业务中，可供管理层进行战略选择的空间显然更加有限。与新的业务不同，已建立的业务必须将其未来的战略与其目前的竞争地位相吻合，而当前的竞争地位则反映了过去战略的结果。

在评价一个业务单位所处的竞争地位的时候，管理层必须考虑清楚，相对于竞争对手而言，自己在表2－1所示的各个战略方面究竟处于何种位置。

**表2－1 业务战略的一些主要指标**

| | |
|---|---|
| ·产品/服务策略 | ·投资策略 |
| ——产品/服务质量 | ——经营的机械化/自动化 |
| ——新产品引进相对比率 | ——生产能力扩大 |
| ·定价策略 | ——存货水平 |
| ·营销计划 | ·劳动生产率 |
| ——销售力量 | ·垂直一体化 |
| ——广告 | ·研究与开发(R&D) |
| ——促销 | |

表2－1所列出的每一个因素对绩效都有重要的影响。而且，它们都是内在相关的。例如，想对劣质产品或服务收取溢价一般是不可能的。同样，劳动生产率通常与机械化程度相关，提高生产率计划所带来的利益必须结合为实现这一计划所增加的

投资一起来进行评价。

除了前面已提到的有关方面以外，衡量竞争地位的另一关键因素是一项业务的市场份额。市场份额可以通过自身业务占整个相关市场的份额或者相对于一个或几个主要竞争对手的份额来衡量，这两个概念都是十分重要的——它们是一个业务单位相对于对手的规模、它的竞争强势或弱势以及它与供应商和顾客议价能力的指示器。

市场份额作为衡量竞争地位的一项指标和一个重要的战略目标，在众多美国和欧洲公司近年来所采用的所有规划组合系统中占据着显著地位。一些有关战略管理的讨论认为，增加市场份额本身即为一种战略。我们认为，这种看法会令人产生误解。达到某种水平的市场份额或仅仅将其尽可能地提高，这并不是一种战略。它们可能是，而且通常是一个战略的核心目标。除此之外，在一定时期内市场份额的变动状况也是衡量效果的一项重要指标。

在决定经营绩效时，竞争地位与战略在如下两个重要方面互相作用、互相影响：

- 首先，一个企业的战略选择取决于其"现处"地位。一项范围较大的产品革新计划和溢价策略会为市场领导者带来非常显著的效果，但对于小份额的竞争者却没有什么意义。
- 其次，初始竞争地位以及当前战略措施对一段时期内的绩效都会产生重要的影响。这意味着为了研究绩效如何与战略相关，我们必须分清初始地位的影响以及一段时期所产生的变化。

## 与市场的配套战略

市场和行业因素对业务绩效的影响已得到广泛的认同。例

如，当财务分析家在评价一个公司的盈利前景时，他们通常要考察诸如预期市场增长率，通货膨胀率和劳资关系等方面的问题。所有这些和其他一些更具有行业特点的因素都会影响参与某一市场的所有经营单位的盈利能力。

经济学家们也深入地研究了市场/行业特征与盈利之间的关系。在产业组织领域，有关这些环境因素如何影响企业利润已有无数项研究，这些研究都侧重于整个行业的平均利润率，而不是单个的竞争者，因为直到最近，学者们也只能获得行业层次的数据资料（由企业年度报告所提供的信息对于这种调查研究不是很适用，因为公司财务数据通常反映的是几种不同市场和行业的共同结果）。

联邦贸易委员会的"业务分类"（Line of Business, LB）研究项目始于1974年，它已收集了几百家大型驻美公司分公司的财务数据。LB项目的目标——尽管受到许多公司的激烈反对——正是要比以往所可能做到的更细致地调查诸如增长率、卖方集中度、来自进口的竞争等行业/市场的特征是如何影响盈利能力的。到1985年末，基于LB研究项目的大量研究结果公开发表[6]，这些研究清楚地表明盈利能力确实系统地与市场形势的变动相关。在以后的章节中，我们引用了LB项目的一些发现，并在可能的地方，将之与以PIMS为基础的研究所揭示的模式进行对比。

PIMS的研究者们所发现的对业务绩效有着最大影响的市场/行业因素如表2－2所示。与竞争地位的情况一样，这些因素不仅直接影响到盈利能力和增长率，而且他们与竞争地位和当前战略相互影响。例如，在一个迅速成长的市场中能产生较好结果的战略极有可能不适应一个成熟的、成长缓慢的市场。

| 表2-2 影响绩效的市场/行业因素 | |
|---|---|
| ·市场演进阶段和增长率 | ·供应商集中度 |
| ·销售价格上涨 | ·主要顾客购买数量和重要性 |
| ·产品/服务的标准化程度 | ·行业进、出口范围 |

## 衡量绩效

显然，要讨论战略和业务绩效之间的联系，我们首先需要详细地说明如何对绩效进行衡量。"底线"一词所意味的简单的回答，就是经理们竭力使利润最大化。为了与共同的管理实践相一致，在此我们对盈利能力采用两个指标：销售利润率(ROS)和投资收益率(ROI)。出于某种目的，我们也使用一个业务单位的净现金流量(产生的现金减去使用掉的现金)作为衡量绩效的附加指标。有关业务单位层次上的ROS、ROI和现金流量如何以会计术语进行解释详见第3章。

投资收益率，即ROI，显然比ROS更适合作为衡量绩效的一项指标，因为它将结果与为了获取结果所使用的资源联系起来。大概是由于这个原因，对一些采用多角化经营的公司进行的调查表明，绝大多数公司采用ROI的各种变体形式来衡量分公司的绩效[7]。我们也使用ROS，因为它是大家所熟悉的衡量盈利能力的指标，并且它能显示出战略对结果所施加的影响。正如广泛使用的"杜邦公式"所表明的，ROI取决于两个关键因素——边际利润(ROS)和投资周转率。同时使用ROS和ROI可以使我们区分这两部分。

不管以何种方式进行衡量，一个业务单位的盈利能力可能会每年都有大的变动，这或许是因为经济条件的变动，或许是因为经理们为了"赚大钱"而变化管理策略和会计实务。出于评估战略选择的目的，我们不考虑这些逐年的波动。一种战略选择

的作用结果通常在几年时间内仍表现得很明显，因此，衡量这一结果的合适指标是：多年期间的平均盈利能力。在后面的章节中，我们使用4年期的平均ROS和ROI作为比较选择性战略的基础。

即使盈利能力是以几年为期来计算或估计，它仍不能作为衡量业务绩效的一个全面指标。使当前利润最大化的战略——即使“当前”延长为平均4年——也可能会减弱或破坏一项业务活动的长期活力。在80年代，美国的管理人员和投资者们曾因以长期竞争力为代价而过分强调短期结果而普遍受到批评[8]。也许是为了对此批评做出反应，许多高层企业的经理们已采取将其任务描述为使其“股东价值”或“股东财富”最大化，或至少得到提高的说法。这种解释意味着对当前盈利能力和普通股增值进行组合，在两个增长因素间进行权衡以取得适当的平衡。

当然在实际情况中进行多种战略变动并取得明显结果需要几年的时间，正是考虑到这一点，理想业务绩效的衡量标准应当既考虑到一个战略的短期效果，又要考虑到它对股东权益市值的最终影响。如果有足够的时间，对一个公司在整体上进行这种衡量是很容易做到的。一定时期内所创造的“股东财富”是在股东红利总额的基础上加上或减去股票市值的变动。预测一个公司可能创造股东财富的变动显然是更困难的，但至少可以明确什么是需要预测的。

在一个公司的业务单位层次，要定义一种衡量“价值创造”的标准则更加困难。这些业务单位不用支付红利，也不用发行普通股票，并在公开市场上销售。然而，把应用于整个企业的分析方法同样应用于业务单位中以衡量过去的绩效或估测未来的绩效却是可能的，这种方法称为“以价值为基础的规划”，近年来几家咨询公司都大力推举这种方法，现在它已在行业中得到了广泛的应用。

当应用于单个业务单位时，以价值基础的规划方法意味着要从以下两方面对某项具体战略的效果进行衡量：

- 一段时期内该战略预期产生的现金流量。因为这些现金流量通常发生于多个年度期内，所以必须以适当的利率对此进行贴现。
- 规划期初和期末业务单位市值的变动。因为对一个业务单位的资产净值来说并没有实际的市值，因此，我们必须利用一个估价模型来估算其市值，这个估价模型是在对影响公司股价的主要因素进行分析的基础上而得到的。

我们估测业务单位"价值创造"的方法在第11章中有所描述，其中我们还表明了战略的某些主要方面是如何与长期绩效相联系的。

## 绩效——与什么相比？

不管绩效如何定义，实际结果必须用某些标准来判断。广泛使用的三个标准是：一个公司或业务单位自身以往的经验、同行业其他公司或业务单位的绩效，以及资本成本。

设定目标并在自己过去记录的基础上对实际结果进行评价，明显是合理的。这导致了定期内部财务报告中"今年对去年"的这种近乎全球通用的格式，也导致了以各年盈利增长为基础的管理激励补偿机制的广泛使用。但这种方法也有明显的弱点：一种情况是，如果过去的绩效状况非常糟糕，那么即便是现在取得了较大的成绩，它也不应成为我们庆贺的主要理由；相反，如果过去的绩效由于某些原因而虚假地很高，那么设定一个保持或超过这种绩效的目标往往是不现实的。因此，人们直觉上感到应有某些标准以供ROS、ROI或其他一些指标进行比较。

一个极富吸引力的绩效标准是公司在本行业中的平均经

验。其基本原理显然是同行业的公司使用相似的技术、相似的分销方式等等。因此，某一行业中的杰出绩效若按其他行业的标准进行衡量，则可能表现得很一般甚至很差。例如，1984 年迪瑞公司的股东权益增长了 5.7%，其在农业设备经营领域中的主要对手——艾利斯·查莫斯公司、国际收割机公司、麦西－弗戈森公司——报告全部是亏损，而且后两者的股东权益出现了负值[9]。考虑到这些情况，迪瑞公司 1984 年的绩效是否应评为优秀呢？在大多数其他行业中，这当然是不可能的，因为在 1984 年美国大公司的平均权益报酬率 ROE 是 13.4%。

有一个可以应用于所有行业的财务绩效标准——资本成本。即使一个公司的盈利能力大大高于行业平均水平，如果它低于为债务和股本所必须支付的成本，那么这种盈利能力也是不够的。前面提到的"股东价值"概念即基于此。当一个公司的投资所获得的收益低于资本成本时，其结果便是股东价值的减少，它表现为公司股票的市值相对于面值的下降。

## PIMS 竞争战略示例

在本章中，我们已说明了业务绩效取决于三个主要的因素：业务竞争的市场特性、在市场中所处的竞争地位以及所采用的战略。这些因素之间的联系在表 2－3 中进行了概括，我们将其称为"PIMS 竞争战略示例"。表中箭头表示了三种影响绩效因素中的每一种对结果都有直接的影响，并且它们之间也是相互影响、相互作用的。因此，在短期内，战略受到了竞争地位和市场结构条件的限制，从长期来看，竞争地位是由以往的战略和绩效形成的，而且其中的每一个因素都对市场结构的变化起着影响。

我们并不认为 PIMS 竞争战略示例包括了影响业务绩效的所有方面。盈利能力、增长率和绩效的其他方面也受到了诸如

存货估价方法(例如,先进先出还是后进先出)以及特定行业或公司的某些具体条件——如规章制度的变化、货币汇率的升降或劳工争议等因素的影响。但在一般情况下,表2-3中所列的可度量因素,在平均掉年度之间的波动影响后,确实能解释业务单位间绩效的大部分差异(以统计术语对此进行的有关讨论见第三章)。

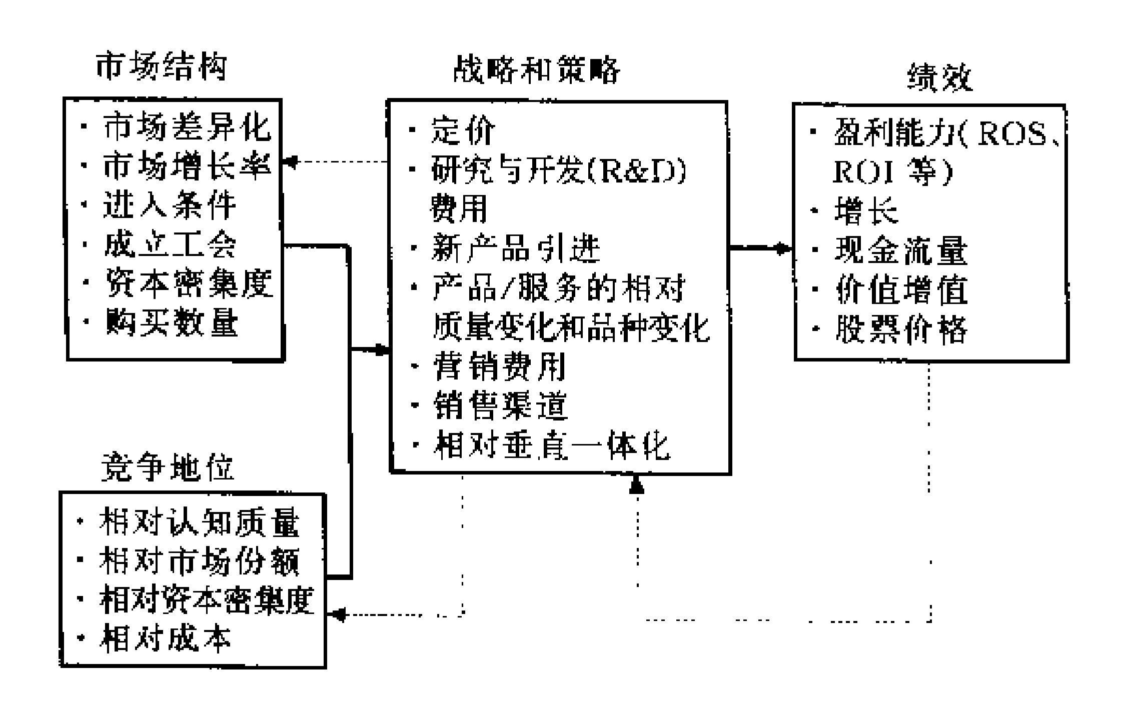



**表2-3 PIMS竞争战略示例**

注:分析单位=业务单位及其服务市场

PIMS竞争战略示例吸收了一些重要的研究观点和思路:

· 关于市场结构的差异对盈利能力具有重要影响的观点,产业组织经济学领域的学者们对此已有深入的研究。如前所述,这些经济学家们传统上比较注重对行业平均盈利能力差异的解释,而忽略了对单个业务单位的解释,但是他们的研究还是证明了象市场增长率和进入壁垒等这样一些因素的重要性。

· 在制定企业策略方面,一些权威们尤其是哈佛商学院的权

威们，已经形成并精炼了竞争战略的概念，他们强调这样一种观点：即最重要的事情是一个企业相对于竞争对手所处的地位以及所采用的策略。

· 通用电汽公司的经理和规划专家们开发了一些衡量竞争地位和绩效的方法，这些方法可以实现竞争地位和绩效在不同产品部之间的比较。他们也创造出了业务单位和服务市场的概念，这些概念是用于 PIMS 和其他方面战略分析的基本单位。

综合所有这些观点便形成了一个有关竞争战略的复杂示例或模型。因此，"PIMS 原则"也不是简单的原则。但是我们认为，它们比简化的传统做法更能现实地把握和揭示市场结构、战略和绩效间的相互关系。

# 第3章

# 从经验中学习：PIMS方法

托马斯·彼得斯(Thomas Petera)和南希·奥斯汀(Nancy Austin)在他们的《追求卓越》[1](A Passion for Excellence)一书中将PIMS视作"世界上最广泛的战略信息数据库"。我们可以更进一步地强调：PIMS是无与伦比的，它是世界上唯一能覆盖行业、产品和市场的宽泛范围的数据库。

在本章中，我们将简要地描述一下PIMS数据库中所包含的各种业务以及衡量竞争地位、战略、市场/行业状况和绩效的标准。同时，我们还要对战略要素与绩效之间的主要联系进行概述，以作为本书后续章节

深入讨论的背景。对数据库更详细的描述请参见附录A,关于统计方法和结果的更技术性的讨论请参阅附录B。

## PIMS计划的背景

研究"市场战略"的PIMS计划起始于1972年。它最初是由附属于哈佛商学院的市场营销研究所(Marketing Science Institute)以考察研究的形式组织起来的。通用电器公司(GE)将该方法运用于战略计划的成功带动了另外36家公司加入PIMS计划。它们提供了信息和资金,并且是我们最早的研究小组。

GE公司分析公司内部自身战略经验的工作始于60年代[2]。这项工作到70年代早期,在悉尼·舍珀勒(Sidney Schoeffler)的指导下,已产生了一个被命名为"PROM"的利润最优化模型(for Porfit－Optimizing Model)。GE公司的管理层和职员曾经用PROM作为评价各经营单位的总经理们执行计划的合理性。由于该系统似乎是对规划提供了有益的信息,一些GE的经理们就想知道,PROM模型所体现的战略与绩效之间的关系是否只对公司现存的各项业务有效。于是便产生了"自旋"活动(spinning off)的创意并邀请其他公司加入。

PIMS计划一推出便马上取得了成功。在最初的小规模试验方案之后,到1972年后期,它已发展到包括57家公司和620个业务单位[3]。在1975年,舍珀勒创建了一个独立的机构——战略计划协会(Strategic Planning Institute, SPI)——来承担PIMS的研究,随后,SPI还对参与计划的公司提供教育计划和咨询服务。SPI一直是由其成员公司的代表们控制的非营利性机构。80年代早期,由于欧洲业务的蓬勃开展,SPI在伦敦开设了一家分支机构,并与Indevo咨询集团组建了一家斯堪的纳维亚合资业务——PIMS AB。

自成立以来，已有450多家公司在不同时间内参加过PIMS计划。有的从PIMS开始推出至今就连续不断地参与着，另一些则基本上是将PIMS作为与公司上层管理人员变动相关联的某些有效的战略评估工具。

## 业务单位和服务市场

**业务单位和服务市场**这两个概念是PIMS数据库构架的基础。

正如在本书第二章所提及的，从70年代早期以来广泛采用的所谓规划组合系统的重要因素之一就是规划单位的应用，它是按着战略需要和机会来予以定义的。这些单位，被冠以战略业务单位（SBU）、战略性业务部门（Strategic Business Segments）、产品/市场单位（Product/Market Units）或者是计划/控制单位（Planning/Control Units）等名称，是典型的组成多数大公司的传统产品部门的子部门。在PIMS计划中，我们采用了基本上与GE相同的定义：一个业务单位，按着PIMS的定义，是公司的一个部门、一条产品线或者其他的利润中心：

- ·生产和销售一整套明确界定的相关产品和/或服务；
- ·在一个相当独立的地理区域内，服务于确定的顾客群；
- ·与明确的竞争对手展开竞争。

支持该定义的理由是，它代表了一个公司中最小的子部门，它可以切合实际地制定某项不同的、独特的战略。以第二章提到的诺顿公司为例，该公司将涂层磨蚀剂和粘合磨蚀剂作为两个独立单位来处理[4]。诺顿公司的主管们意识到，这两条产品线在很大程度上被不同的顾客为了不同的用途而购买。另外，诺顿公司在涂层磨蚀剂方面的主要竞争对手3M公司根本就不涉足粘合磨蚀剂的市场。因此，区分这两条产品线的战略要点是非常重要的，尽管公司使用相同的原材料进行生产并利用相同

的销售人员来推销产品。基于类似的原因,诺顿公司还分别将涂层磨蚀剂在美国和欧洲的经营作为两个不同的业务单位。

当我们说公司的每个业务单位都应该有其不同的、独立的战略时,并不意味着该公司处于无政府状态。事实上,相关业务单位的战略不但应该是,而且必须是协调一致的。不然,重复的尝试和相互矛盾的政策以及狭隘的小部门观念就会严重地破坏一个公司的整体竞争效果。有观察者发现,在80年代早期,长期存在着传统分散化管理的3M公司和惠普公司都曾蒙受了来自自身的一些经营单位因缺乏战略协调性而带来的损失[5]。由此可见,一个业务单位应该是在较大的公司整体框架中具有独立的但却是部分独立的战略,这要比讲业务单位拥有完全的战略独立性更为精确。

与如何定义业务单位密切相关的一个问题是,如何定义它的服务市场。除极个别情况外,一般来说,业务单位确实不愿将其每种产品或服务出售给它们所能想到的或所能触及的所有顾客。相反,它们是将其经营活动限定在一个较大的"总市场"当中的某几个部分市场。服务市场的概念如表3-1所示。

服务市场是我们所有分析中的一个中心概念,因为:

·一个业务单位的市场份额要联系到它的服务市场来测量。

·对每个业务单位的服务市场要测量或估计其市场增长率。

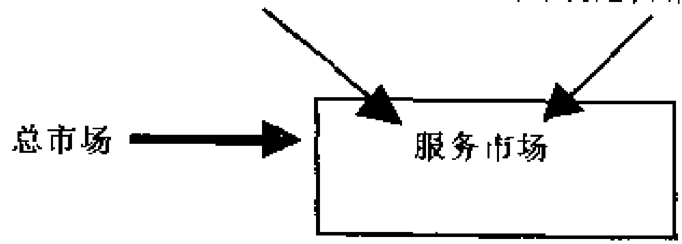



表3-1 "服务市场"的概念

·主要竞争者的特性及其市场份额取决于其服务市场的规模。

·对业务单位产品和服务的相对质量的评估与其服务市场上的竞争者相关。

通过以服务市场界定其竞争地位和市场特征，我们实际上是在询问每个业务的管理人员："你们是在哪儿竞争？"选择竞争区域是业务单位的一个主要的自身战略决策，甚至有人认为这是最重要的战略决策。

采用过分狭隘的市场定义可能会使业务显得脆弱而易受打击。例如，许多美国公司曾习惯地将其思路和经营活动几乎完全限制在美国的国内市场。这种地方主义观念为其他国家提供了公开的市场机会，使得日本和其他一些制造商获得了竞争均势或竞争优势。至80年代中期，多数经理们已认识到许多市场（如照相机和药品）的全球性是与生俱来的，需要用"在全球范围的销售份额"或者"在工业化国家的销售份额"这样的概念来恰当地衡量其市场地位。

如同对服务市场过窄的定义所犯的错误一样，过宽的界定也是不可取的。例如，有观察者指出，GE公司在80年代早期曾不现实地涉足工厂自动化业务，结果当然是以痛苦的失败而告终。GE认为这项业务包括宽泛的产品和服务，如机器人、计算机辅助设计（CAD）设备、机床和数控设备等，其中只有一部分是GE可以自行生产的。由于认为上述产品是综合自动化系统的组成部分，该业务单位的管理层便依此来进行促销，甚至试图保证其安装系统的整体绩效。到1983年末，该项业务陷入严重困境。1985年初，工厂自动化工作组宣布解散，几个月后该业务的负责人也引咎辞职；这一时期内的累积损失额估计达到了12亿美元[6]。导致该项目的失败的原因无疑是错综复杂的，但可以至少部分地归咎于对该项业务及其市场所进行的过于宽泛

的设想和界定。

PIMS数据库所包括的信息基于我们对SBUs服务市场的定义。尤其对每个SBU来说,它们描述了它们的产品线、顾客类型、顾客数量以及顾客规模的范围与其主要竞争对手相比是过于狭窄、还是过于宽泛、还是基本持平。除了这些有限的衡量服务市场规模方面的区别之外,我们必须接受已给定的有关业务单位服务市场的定义。

## PIMS数据库

PIMS数据库自启动以来一直在稳定地扩展。到了1986年中期,它已包括了2600多家业务单位(至少4年)的信息[7]。这些信息跨越了70年代初期至80年代中期的各个时间段,其中,既有经济衰退期,也有高涨期。

每个业务单位的财务数据是由会计记录编制的;在有些情况下,有必要进行分配或其他调整用以估算成本或资产,这样可使公司将每个业务单位作为脱离母公司的其他部分来对待。对业务单位服务市场的规模、以往的增长率、竞争者的销售额以及其他一些竞争性数据的衡量或估计通常是由业务单位的总经理、营销主管和适当的咨询专家提供的。

许多不同的行业、产品、市场和地理区域在PIMS数据库中都有所体现。如表3-2所示,90%以上的业务单位几乎都是制造业。其中大约三分之一是消费品,有20%是资本货物,其余的是原材料、半成品、元件或工业/商业的供应品。服务和零售/批发业占不到总数的10%,但它们代表了该类业务的有效样本(约200个)。表3-3按地理分布展示了该数据库的内容。大约有三分之二的业务在美国和/或加拿大全国性地销售其产品或服务,有16%的业务服务于北美洲市场。欧洲业务在PIMS数据库中也得以很好地体现,英国和其他西欧国家大约各占有

200个业务。

关于该数据库中业务类型的其他信息请参阅附录A。

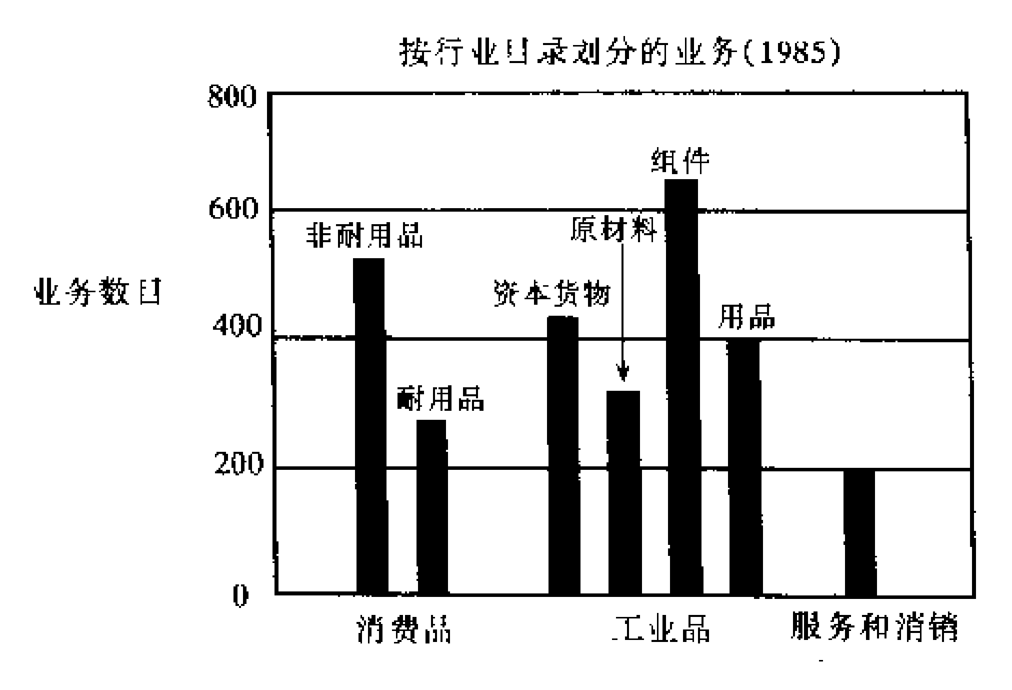



**表3－2　PIMS数据库的业务类型分布**

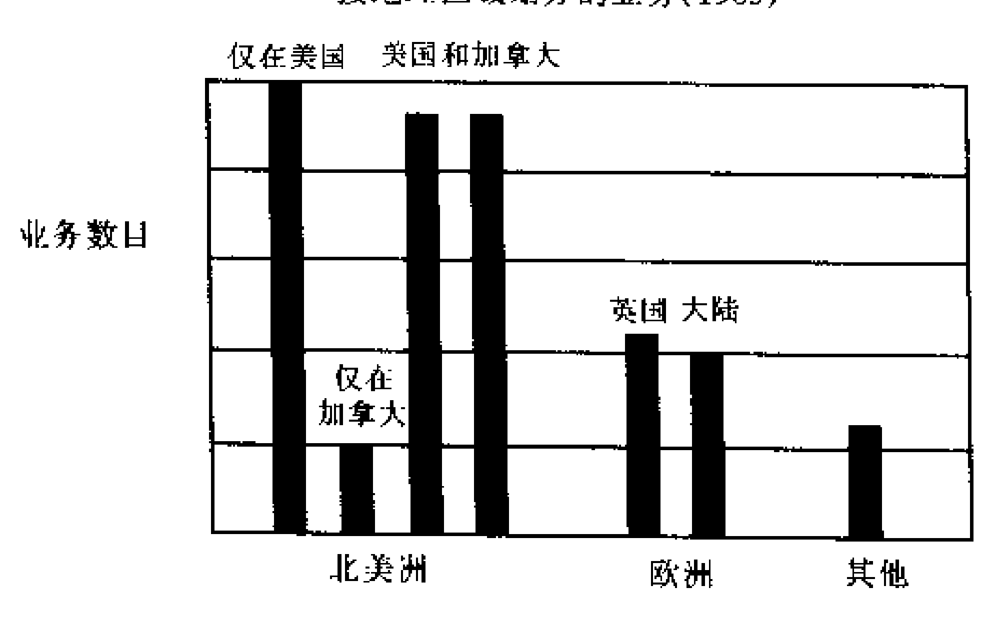



**表3－3　PIMS数据库的市场位置分布**

## 绩效的衡量

与第二章相同,我们用两个传统的指标来衡量业务单位的当前盈利能力:即税前净营业利润的销售额百分比(ROS)和投资额百分比(ROI)。表3-4表示了这两项指标的构成以及它们与其他财务概念的相关性。表中的数字是整个PIMS数据库的平均值,全部以净销售额的百分比来表示。

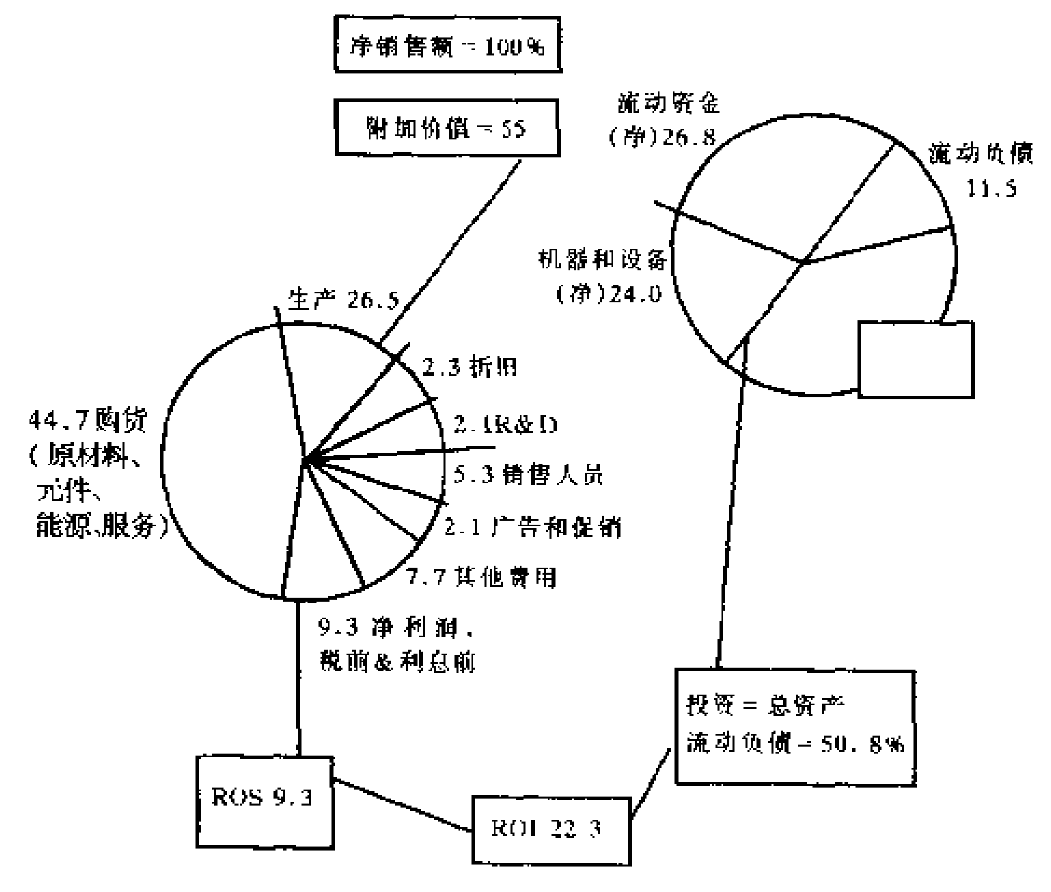
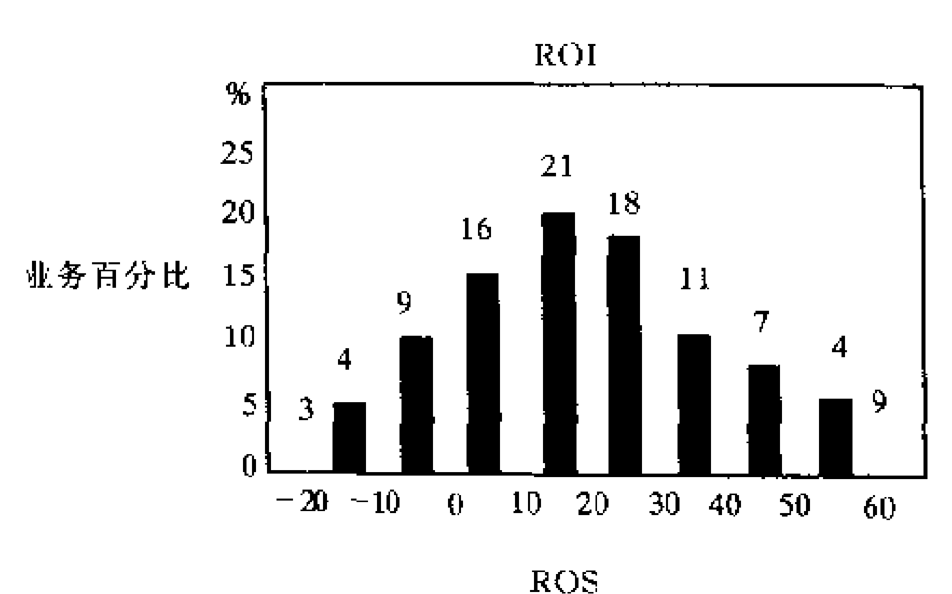



**表3-4 衡量业务绩效的基本财务指标**
(图中数字为PIMS数据库的平均值)

如图所示,我们对投资的定义是SBU资产的帐面价值减去流动负债。在公司层次来看,它相当于资产净值加上长期债务——注在业务中的"永久资本"。净利润在税收和利息费用之前

计算。于是,ROI代表了SBU包含资产净值和长期负债的总投资的税前收益率。

PIMS数据库中的业务在盈利性方面差别极大。按平均4年期计算,其税前ROI从-25%变化到+80%,ROS从-25%变化到+30%。这些绩效方面的巨大差异反映出在一个特定公司内部,SBU之间在竞争地位和市场环境等方面也存在着同样巨大的差异。表3-5展示了PIMS数据库ROI和ROS的分布情况。



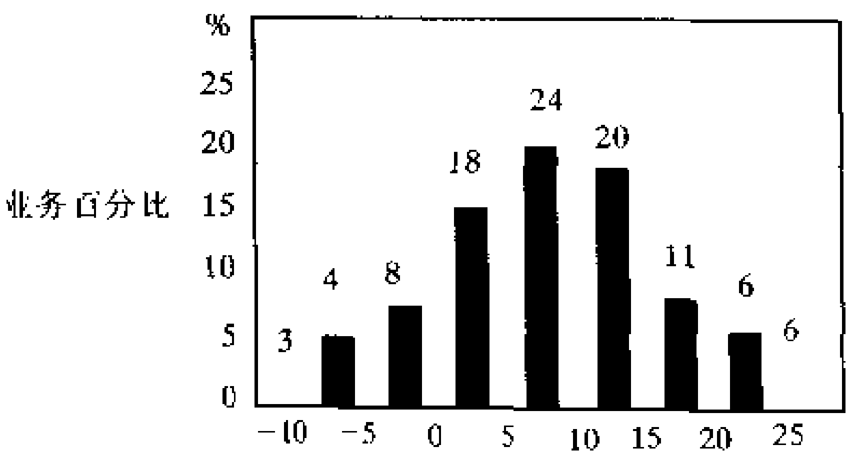




表3-5 ROI和ROS的分布(平均4年期)

在计算业务单位净利润时，经常碰到的一个问题是如何分配由两个或两个以上业务单位共享的费用(和资产)，如公司行政开支、集中的R&D费用和联合销售人员或销售设备的成本等。大多数公司将这些成本部分地或全部地分配给业务单位，但方式方法各不相同。联邦贸易委员会LB计划项目的一些评论家们声称：不同的会计程序——包括那些用来分配共享的成本——使得对公司子部门盈利能力的比较变得毫无意义[8]。这些会计问题也同样适用于PIMS的数据。

当我们按盈利能力来对SBU进行比较时，公司会计制度方面的差别无疑会对此有一定的影响。但我们并不认为这些会计方面的差别会大到足以严重扭曲比较结果的程度。如表3-4所示，"其他费用"(包括已分配成本)平均只占到销售额的7.7%。我们与为PIMS提供数据的各公司代表们的讨论表明，大部分"其他费用"的数字代表的只是SBU的成本，而非已分配的公司成本。另外，没有理由认为成本分配方法的不同与我们正在研究的战略因素系统地相关。例如，为什么拥有较大市场分额的业务其已分配的公司费用要低于市场分额较小的业务？只要用于分配成本的方式不是随着利润影响的变化而系统地发生变化的话，那么公司间实际操作的不同便不会影响到我们的结论。

关于会计分配最后需要说明的一点是：由联邦贸易委员会LB计划项目的威廉·朗所从事的一项研究表明，使用不同的方法分配联合成本对联邦贸易委员会所研究的LB的盈利能力的整体模式几乎没有任何影响[9]。

我们对当前绩效的最后衡量是业务单位净现金流量的投资百分比。净现金流量的计算是折旧费加上税后利润并减去单位总投资额的变化量。

ROS和ROI都是当前绩效的衡量标准。如在第2章中所

提到的，我们用另一个不同的标准——价值增值——来评估长期绩效，该方法将在第11章中介绍。

## 衡量竞争地位和竞争战略

经济学理论和具体的业务实践表明，业务单位的绩效取决于其全部的而不仅仅是一个或两个方面的策略和计划。例如，宝洁公司(P&G)的营销技巧可能是最负盛名的，但宝洁的经理们也意识到了提高生产效率的重要性，并对此投以极大的关注。同样地，在80年代，计算机行业的一些以技术性能而著称的主导公司也发现了有效营销的必要性[10]。这些例子表明，战略与绩效的关联性要求我们要尽可能多地考虑各种战略要素。

分析PIMS业务竞争地位和战略的主要衡量标准列在表3-6中。这些标准与表2-1中所列的战略要素相一致。

**表3-6 PIMS主要竞争地位和战略因素的标准**

| 地位因素 | 地位标准 | 变化标准 |
| --- | --- | --- |
| 竞争地位 | ·SBU市场份额(MS)<br>·SBU市场分额排序 | ·MS变动<br>·MS排序变动 |
| 产品/服务策略 | ·相对于主要竞争对手的质量指数'<br>·相对于竞争对手新产品/服务的销售额百分比 | ·质量指数变动<br>·新产品/服务百分比变动 |
| 定价 | ·SBU相对价格指数(竞争者平均数=100) | ·相对价格指数变动 |
| 营销计划 | ·营销费用在销售额中的百分比 | ·营销/销售额变动 |
| 投资策略 | ·机器和设备价值，相对于(1)销售额，(2)增值价值，(3)雇用<br>·新机器设备(帐面净值占帐面总值的百分比)<br>·劳动生产率(每个雇员的附加价值)<br>·存货占销售额的百分比 | ·固定资产比率变动<br>·新机器设备变动<br>·生产率变动<br>·存货/销售额变动 |

| | | |
|---|---|---|
| 垂直一体化 | ·增值价值占销售额的百分比(调整)** <br> ·相对于竞争者的垂直一体化(多于/等于/少于) | ·增值价值/销售额的变动 <br> ·相对的垂直一体化变动 |
| 研究与开发 | ·R&D费用占销售额的百分比 | ·R&D/销售额变动 |

* 关于质量指数的解释参见42页插入部分。

* * 关于增值价值调整的解释参见第八章和附录A。

一些战略标准源于SBU的财务报表,如表3－4所示。例如,研究开发费用占销售额的比率和营销费用占销售额的比率可用作衡量SBU创新和营销战略的指标。在理想的情况下,我们可以将一项业务在各方面的花费与竞争对手的费用水平进行比较。事实上,我们也力图做到如此,但却发现对竞争性开支进行估价一般来说是不可能的。

几个主要战略因素的衡量标准是基于管理人员对SBU地位(相对其主要竞争对手)的估计或判断。(正如前面提到的,"主要竞争对手"是在同一服务市场中最大的竞争者。)在许多情况下,这些判断性的评估标准通常是以行业协会或营销研究机构的可靠数据为依据的。例如,生产食品或个人保健品的业务可从商业性调查公司如A.C.尼尔森(A.C.Nielsen)或者SAMI获得有效数据以得到有关产品目录(如牙膏)的市场规模和市场份额的度量标准。而其他一些行业则缺乏这样有效的商业调查数据,并且大多数(或者是全部)关于SBU相对竞争地位的衡量标准是基于管理层获得的不完全信息而估计得出的。

一个主要的战略性因素——相对质量,应受到专门评价。如表3－6所示,我们衡量相对于主要竞争对手的竞争地位/战略的一个指数是业务单位产品和服务的质量。在下面的插入部分对相对质量指数的概念给予了解释。这一独特的PIMS战略标准受到来自众多方面的质疑,因为这一标准是判断性的评估

因此具有主观性。

---

**相对质量的衡量标准**

在PIMS数据库中,每个业务单位都提供了以年度为基础的产品或服务相对质量的标准。质量指数变动范围从-100至+100,它表示了消费者对其产品质量——包括服务质量(如安装)的认知程度(相对于主要竞争对手)。

相对质量标准最初是通过询问经理和规划专家们对其业务单位总销售额的产品百分比构成进行判断而获得的,产品百分比构成是指其(1)超过主要竞争对手,(2)与竞争对手持平,(3)少于主要竞争对手的百分比。指数是用超过的百分比减去少于的百分比而进行计算的。(在进行这种判断时,要求回答者要利用所有相关的市场调查数据和产品测试数据。)

自80年代以来,SPI用一种更有效的方法来收集相对质量的数据。他们引导回答者顺利地通过"质量特征表"过程,在这个过程中,他们辨别回答者在购买决策过程中所考虑的产品和服务的所有主要的非价格属性。然后,他们再要求回答者对产品和服务的不同属性分别给予加至100的权重。最后,要求回答者还要对自己及主要竞争对手的每项产品和服务的属性从1至10进行排序以评价各自的绩效。

高质量分数是在较重要的属性权重方面比竞争者具有更好的绩效评价而得到的。本书图表中的质量分数已转换成百分位数。(详细的讨论,参见第六章。)

---

毫无疑问,PIMS衡量相对质量的方法是一种判断标准。但是,SBU's产品和服务的质量无疑也是一个对盈利能力和增长具有重大影响的战略组成部分。依我们的观点,在分析战略

和绩效时忽视质量要比采用主观性标准更可怕。另外,一项对PIMS质量指数的可靠性的研究表明,质量指数是衡量竞争地位的一致指标[11]。

对顾客而言,不同的产品和服务的"质量"其含义是极不相同的。就机床而言,质量的重要方面包含了耐久性、对劳动力成本的影响以及维修保养的便易性等;对食品来说,质量的重要特征则包括味道、保质期和易配制性等。任何旨在提高整体质量的战略目标都必须围绕着这些质量的具体特征而制定。鉴于此,SPI从1980年起就为搜集产品和服务的特定属性信息而编制了补充性的质量数据库(Quality Data Base)。这一更为详细的质量衡量方法的使用说明请参见第六章。

表3-6仅列出了竞争地位和战略的主要因素。"主要"因素是指那些在各种不同的竞争环境中对大多数业务的盈利能力有着显著影响的因素。在以后的章节中,我们将讨论在特定情况下影响绩效的其他战略性要素。

## 市场/行业因素的衡量

对一项业务不管管理层采用何种战略,其获利性在很大程度上取决于市场/行业环境的性质。例如,一家基于美国的钢铁或鞋子的制造商,即使从表3-6列举的因素来看它们的战略完全相同,但它也不可能达到与药品制造商同样的获利能力。

一些影响获利性的主要市场/行业因素概括于表3-7中。在大多数情况下,一项单独业务单位的经理不可能控制这些因素。像整体的市场增长、通货膨胀、进口竞争的激烈程度以及工会联合等因素通常取决于外部力量而不是管理层所能选择的。同样,供应商的集中、产品对顾客的重要度以及产品是否标准化或是否为顾客定制等在特殊的经营领域通常也是既定的。当然,也有一些例外,如业务在诸如集中采购等方面可以有所选

择。管理层能够控制的因素列于表 3－7，这些因素在某种程度上可以作为战略因素考虑，但它们不是既定的环境因素。

有关表 3－6 和表 3－7 的全部战略和环境因素的更详细的定义请参见附录 A。

**表 3－7　PIMS 主要影响业务绩效的市场/行业标准**

| 市场/行业因素 | 标准 |
| --- | --- |
| 市场增长 | ·实际市场容量平均变动率 |
| 市场演进阶段 | ·产品/服务的寿命 |
| | ·生命周期阶段 |
| 通货膨胀 | ·销售价格的平均变动率 |
| 工会化 | ·雇员联合的百分比 |
| 进口竞争 | ·进出口占行业销售额百分比 |
| 供应商 | ·从 3 家最大供应商采购的百分比 |
| 产品/服务标准化 | ·产品/服务的标准化与定制化 |
| 产品对顾客的重要性 | ·交易规模特征 |
| | ·购买产品种类占顾客总购物的百分比 |

## 绩效与战略的相关性和市场因素

建立一个包含绩效、战略和市场/行业状况衡量标准的数据库其全部意义在于为探究所有要素之间的关系提供了可能性。为此目的，我们利用标准的统计方法，主要是多元线性回归分析，来解释 PIMS 数据库中业务 ROI 和 ROS 的变化。该方法可使我们估计表 3－6 和表 3－7 中的全部因素组合是如何影响绩效的。

多元线性回归分析和其他相关的统计方法都是强有力的分析工具，使用这些分析方法我们便可确定每个因素是如何影响假设结果的。一个类似情况有助于说明此点：

医生们认识到心脏病的发病率取决于多种因素。其中,最重要的有遗传(心脏病家族史)、血压、锻炼频率、体重、血液的胆固醇含量和吸烟习惯等。为了估计一个病人的情况,一些医生就会收集这些影响因素的所有信息并以“风险文档”(Risk Profile)的形式将它们结合起来。据认为,这种方法比仅仅集中于一个或两个病因更能提供较为准确的病情描述,更重要的是,它为设计使患者心脏病发病率达到最低的方案奠定了基础。

用于医疗诊断和处方的“风险文档”统计方法与我们在此所用的战略诊断和处方使用方法完全相同。不仅是逻辑相同,而且衡量主要关系的方法也相同。例如,为了测定胆固醇与心脏病的关系,医学研究者们收集了成千上万个有关个人的记录。利用这些信息,他们便可比较那些胆固醇分别为高、中、低的人们心脏病的发病率。通过测量胆固醇之外的其他因素,他们就可确定与之相关的其他因素诸如锻炼和吸烟习惯的净效果。

像医学研究者一样,我们运用一种横截面方法(cross - sectional approach)。例如,为测定盈利性是如何受市场份额影响的,我们分别比较了市场份额为较大、中、较小的业务的 ROS 和 ROI。我们还运用了适当的多变量统计技巧来测定市场份额相对于其他影响利润因素的净效果。

本书所讨论的绩效与战略因素之间的关系主要是基于一些比较简单的回归方法。当然,也用了一些较为复杂的方法,除了极少数情况外,结果已进一步证实了我们在此所描述的模型。(对各种统计方法运用的研究请参见参考文献目录。)

## 对盈利性的主要影响:一个总的看法

在对如何衡量获利性、竞争地位/战略因素和市场/行业状况作出解释之后,我们现在可以提出一个有关所有这些因素关联性的总的看法。主要的竞争地位和战略因素对当前 ROI 和

ROS的影响总结于表3－8中。五个因素作为重要的正面影响面突出出来：市场份额、产品/服务质量、机器设备更新、劳动生产率和垂直一体化。

与ROI和ROS负相关的因素包括固定资本密集度、库存投资、新产品介绍比率以及当前的营销费用和R&D费用。

**表3－8　竞争地位、战略和盈利性：主要关系总览**

| 竞争地位/战略因素 | 影响 | |
|---|---|---|
| | ROI | ROS |
| | + = 正面 | － = 负面 |
| 市场份额 | + | + |
| 相对产品/服务质量 | + | + |
| 新产品占销售额百分比 | | － |
| R&D费用占销售额百分比 | － | － |
| 营销费用占销售额百分比 | － | － |
| 增值价值占销售额百分比* | + | + |
| 固定资产占销售额百分比（最大生产能力） | － | － |
| 机器设备更新 | + | + |
| 劳动生产率 | + | + |
| 库存占销售额百分比 | － | － |
| 设备利用率 | + | + |
| 先进先出(FIFO)库存估价 | + | + |

* 增值价值的调整是减去超出平均利润的部分或补偿低于平均利润的部分。有关解释见第八章和附录A。

在表3－8中我们展示了其他两个因素——设备利用和库存估价方法——与盈利性的关系。严格地说，它们不是“战略”的组成部分。利用与后进先出(LIFO)或其他一些方法相反的先进先出(FIFO)库存估价法主要是基于税收考虑的会计方法。在价格上涨期间，采用FIFO估价法的SBUs报表的利润要高于

采用LIFO估价法的利润(当然也要付较高的税)。因此,表3-8中所显示的采用FIFO的业务其报表的盈利性较高就不足为奇了。表3-8也表明了SBUs的设备利用率与盈利性正相关。尽管设备利用不是战略成分,但它反映出过去的战略决策对生产能力在数量增加和时间安排方面的影响。实际上,生产能力的增加既有负面影响(加大业务的固定资产比重,降低其利用率)又有对冲负面影响的正面作用(更新机器,提高劳动生产率)。

表3-9通过展示市场和行业特征对盈利性的影响而进一步完善了我们的观点。ROI和ROS在如下情况均明显地偏高:在快速增长的市场;在出口多于进口的行业;当产品标准化时(与定制相对)以及当顾客相对地小批量购买时。对那些从为数极少的供应商处集中采购的业务,其ROI(但不是ROS)较高。使获利性下降的市场环境因素是雇员的工会化联合和顾客的大批量购买。

表3-8和表3-9只表明了战略和市场/行业因素的影响范围,在后面的章节中,我们将要探讨每个因素对盈利性的影响程度。

**表3-9 市场/行业对盈利性的影响:主要关系总览**

| 市场/行业利润影响 | 对盈利性的影响<br>ROI<br>+ = 正面 | <br>ROS<br>- = 负面 |
|---|---|---|
| ·实际市场增长率(每年%) | + | + |
| ·市场演进阶段 | | |
| ——成长期 | + | + |
| ——衰退期 | | - |
| ·销售价格膨胀率 | + | + |
| ·从少量供应商处采购的集中度 | + | (+)* |

| | | |
|---|---|---|
| ·顾客购买数量 | | |
| ——小量 | + | + |
| ——大量 | − | − |
| ·顾客购买产品的重要性 | | |
| ——较低 | + | + |
| ——较高 | − | − |
| ·雇员工会化联合的百分比 | − | − |
| ·行业出口 | + | + |
| ·行业进口 | − | − |
| ·标准化产品(相对定制) | + | + |

*关系不具有统计意义。注:有关定义请见附录A

## 所有的业务都相似吗?

表3-8和表3-9是基于对PIMS数据库中所有的2600个业务的统计分析。通过将这些业务单位集中在一起,我们便可以或多或少地认为它们在战略和盈利性方面具有相同的关系。鉴于这些业务种类繁多,因此在它们之间存在一些重要的差别也就不足为奇了,我们可分别对数据库的子群进行分析而鉴别它们之间的不同。

一个划分SBU的办法是利用表3-2的基本业务类型进行归类。另一个办法就是将北美的业务与在世界其他范围内的业务区分开来。当我们分析这些子群时,一些区别就会显现出来。其中较重要的区别已列于表3-10和表3-11中。对工业品市场的盈利性具有较大影响的因素对消费品市场来说却无足轻重,反之亦然(见表3-10)。例如,定制产品的经营就与消费品市场的经营者无关,这可能是因为采用该战略的经营者微乎其微。区别也出现在市场份额和产品/服务质量对利润的影响方面,前者对于消费品市场最为重要,而后者则对工业用品和服务

/销售业务领域最为重要。这些不同的影响无疑反映出了在非消费者市场中买方超常的理性以及对质量的强调。

**表3-10 主要利润影响在不同业务类别间的区别**

| 利润影响 | 在影响ROI方面的区别 |
| --- | --- |
| 价格膨胀率 | 与服务&销售业务的ROI无关 |
| 特殊顾客购买数量&重要性 | 对工业品制造商影响最大 |
| 出口对进口之比 | 只对工业品制造商有影响 |
| 定制产品 | 对消费品不是一个重要的影响因素 |
| 市场份额/产质量量 | 前者对消费品影响最大;后者对工业用品和服务/销售影响最大 |
| 新产品/R&D | 在服务/销售方面对ROI均无影响 |
| 库存占销售额的百分比 | 对服务/销售作用不明显 |
| 机器更新 | 只对消费品效果明显 |

注:源于附录B表B-4的统计分析。

**表3-11 主要影响利润效果在各服务市场之间的区别**

| 利润影响 | 在影响ROI方面的区别 |
| --- | --- |
| 价格膨胀率 | 与北美之外的ROI无关 |
| 特殊顾客购买数量&重要性 | 仅对北美地区影响明显 |
| 出口对进口之比 | 对北美之外的ROI影响相反 |
| R&D | 与北美之外的ROI无关 |
| 机器更新 | 对北美之外影响更大 |
| 雇员生产率 | 与北美之外弱相关 |
| FIFO库存估价法 | 对北美之外为非显著因素 |

注:源于附录B表B-5的统计分析。

如同消费品、工业品和服务/销售业务的变化一样,位于世界不同地区的市场也存在着相当大的差异(表3-11)。一些差异源于会计的不同做法:库存估价法就与外国业务的盈利性无关,通货膨胀率亦如此。(第四章将解释高通货膨胀率如何在一定程度上通过影响存货的增加以提高美国业务的报表盈利性。)

同样，行业进出口水平的变动对国内业务 ROI 的影响也不同于国外业务。经营高水平的进出口业务在西欧市场更为普遍，非北美地区的业务绝大多数都是在那里进行的。

业务类别和地理位置只是众多将业务单位同质细分方法中的两种。PIMS 研究还采用了“普通战略”编组[12]、业务单位寿命[13]和使用的生产技术类别[14]等方法。总的来说，这些研究方法表明主要的利润影响因素——如市场份额、相对质量以及资本密集度——以相似的方式影响几乎所有的业务。当然，其中也存在着一些重要的区别，对此我们将在以后章节中加以探讨。

## 存在行业区别吗?

如在第二章所提及的，多数经理通常是凭直觉将公司或业务的绩效与行业内其他竞争者的绩效进行比较的。经济学家们也强调行业之间的区别——部分是由于从政府那里获得了关于行业特征(如买方集中度)和行业平均盈利性的大量有价值信息。在考虑到表 3－8 和表 3－9 所列的因素之后，业务单位的盈利性还取决于其所在的行业吗？答案看来是“不是和是”。

PIMS 数据库中半数以上的业务是按特定行业成员资格来提供信息的，这种行业资格是基于(美国)标准行业分类法(Standard Industrial Classification system)而给定的。对这些业务，我们基于表 3－8 和表 3－9 所展示的战略因素可以测定其平均盈利性是高于还是低于预期水平。该分析给出两个结论：

1. 多数行业间的盈利性差异取决于一些战略因素如增长率、工会化和资本密集度的区别。
2. 在考虑所有的战略因素之后，许多行业的业务的确明显地高于或低于预期投资收益率。具有较高收益率的行业有化学工业(SICs2800－2869)、专用化学工业(2830－2899)、工业电动设备(3600－3629)和家用器械(3630

-3651)。具有较低预期 ROI 的有面粉和谷物产品(SICs2040-2052)、纸张和纸类品(2600-2661)、机床(3540-3549)和通讯与办公设备(3570-3662)。

## 对盈利性差异的解释

我们和其他合作者利用 PIMS 数据库做的盈利性统计分析其目标完全集中于解释 ROI 和 ROS 为什么从一个业务单位到另一个业务单位会有变化。如果我们确实了解影响利润的所有因素,我们便可对表 3-5 的变化给予百分之百的解释。我们怎样才能达到这种尽善尽美的标准呢?

利用表 3-8 和表 3-9 中影响利润的主要信息,我们可解释 PIMS 业务之间 ROI 和 ROS 区别的 40%,SPI 使用的一个更完美的标准模型——所谓的“标准”ROI 模型——则可解释 70%以上。这种统计结果改进的主要理由是一个较完美的模型,其中包含了大量的专业术语,这些术语反映了不同条件下各种因素变化的影响。例如,它反映了这样一种事实,即高水平垂直一体化的影响取决于一项业务参与市场的增长率(参见附录 B)。

基于本书的目的,我们使用了一个反映业务绩效的最重要因素——盈利能力——的简化模型。有关战略和结果的其他一些非逻辑关系将在后续章节讨论。

# 第4章

# 选择盈利市场

一项成功业务战略的起点是选择要参与的"正确"的市场或行业。有些竞争领域具有较高的内在利润潜力，而在另外一些领域，即使是最勤勉的竞争者也只能获得中等收益率。后者最典型的一个例子是80年代早期的凯特皮勒拖拉机公司（Caterpillar Tractor Company），它是托马斯·彼得斯（Thomas Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）的畅销书《寻求卓越》选出的为数不多的高效管理的公司之一[1]。然而，该公司在80年代早期损失巨大，1985年末，该公司股票的售价低于面值的一半。

如果我们接受彼得斯和沃特曼对凯特皮勒公司管理的赞誉，我们就必须下结论说，建筑设备领域是内在的非盈利领域之一，至少在1980－1984年是如此。与此相比，其他一些行业对多数竞争者来说是一贯盈利的。如在1974－1977年的每一年中，联邦贸易委员会LB项目收集的财务数据表明，早餐谷类加工食品和小甜饼以及香脆薄饼按营业利润占资产百分比来计算一直名列行业的前十名（共273）[2]。这两个行业中很可能存在一些非盈利的私营竞争者，但便于获得丰厚利润的机会却大大多于那些竞争者。比如，儿童外套行业就连续被FTC列入十名盈利最少的行业。

## 市场/行业利润影响

是什么因素使得一个竞争领域比另一个领域具有更大的获利性？本章我们要以PIMS数据库中业务的经验来说明市场的某些特征是如何影响获利性的。其中影响利润的最重要因素如表3－8所示（第三章），这些因素为：

·市场演进阶段及其实际增长率（经通货膨胀调整）；

·售价的通货膨胀率；

·供应商的集中程度；

·特殊顾客购买数量和产品或服务对顾客的重要性；

·雇员的工会化程度；

·行业的进出口数量。

除了进出口是按行业水平进行衡量之外，所有影响利润的因素均是基于第三章定义的业务单位服务市场来进行衡量的。在一些行业中，一个业务可能发现一个或多个细分市场、子市场或比其他市场更有吸引力的“市场位置”。有时，行业的所有部门基本上从属于相同的力量并具有水平相似的盈利性[3]。

在本章，我们将讨论上述每一个市场力量是如何影响盈利

性的。通过将这些因素指定为市场或行业特征，我们可暗示它们通常不是战略选择问题，至少在首先已做出参与一个市场的决策之后是这样。然而，该假设并非一贯有效。有时，管理层可在既定市场内对诸如在供应商之间的集中采购或者向顾客出售的数量大小上做出选择。在这种情况下，了解这些因素对盈利性的影响可以对设计市场竞争战略以及对决定是否进入、扩展或退出市场提供一些指导。

## 市场演进和增长

关于战略管理的一个广为接受的观念是，市场演进在一定时期内追随一种共同的一般性模式或"生命周期"[4]。在市场演进的早期阶段，市场在技术、市场结构和竞争方式等方面表现出增长和不稳定模式。度过这一骚乱期后，市场便步入快速增长阶段，随后进入市场成熟阶段和稳定阶段。一般而言，成熟期可以持续许多年，但几乎所有的市场最终都要面临衰退期，不管原因是由于更先进的新技术的出现还是由于顾客的需求已发生改变。

PIMS数据库包含了几个关于市场演进过程的衡量标准，它们是：

- 市场上出售的产品或服务的寿命，即从首次开发到目前的时间[5]。
- 业务单位管理人员觉察到的市场生命周期阶段——导入期(Introdution)、成长期(Growth)、成熟期(Maturity)和衰退期(Decline)。
- 市场的实际增长率(剔除价格通货膨胀因素)。

这三个市场演进阶段的指标通常按如下的预期方式结合在一起：大多数"成熟"的市场较"成长"的市场已存在的时间更久且增长率较低，但是，也有一些重要的例外。表4-1显示了市

场寿命、生命周期阶段和实际增长率是如何相互联系的(省略生命周期的导入期是基于 PIMS 的业务划分)。例如,我们注意到 30%以上处于“成长阶段”的市场实际上具有较低的甚至为负值的实际增长率。相反,近 30%的“成熟”市场却拥有 6%或者更高的实际年增长率,甚至有四分之一的“衰退”市场也至少获得了 3%的增长率。

**表4-1 衡量市场演进的标准:寿命,生命周期阶段和实际增长率**

| 产品种类的寿命* | 生命周期阶段分布 | | | 平均实际增长率 |
|---|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 | |
| ≥20年 | 9% | 83% | 8% | 1.9% |
| 10-20年 | 29 | 67 | 4 | 4.1 |
| <10年 | 46 | 52 | 2 | 8.1 |
| 生命周期阶段 | 增长率分布 | | | 平均实际增长率 |
| | <3% | 3-6% | >6% | |
| 成长期 | 31% | 10% | 59% | 10.1% |
| 成熟期 | 58 | 14 | 28 | 2.0 |
| 衰退期 | 75 | 10 | 15 | -1.7 |

* 寿命编组仅是大致的形式。原始数据是按时间段给出的,如“1930年以前”,“1950-1954”。数据范围从1973至1981年(每个时间段为四年期)。

所有这些都表明市场是以不同的方式和不同的增长率而演进的。“生命周期”模型是一个供参考的有用的一般性框架,但是在现实情况中,也存在着许多与典型的阶段顺序不同的偏离,并在一个给定的发展阶段内经常出现或多或少的逆向快速增长。(关于生命周期在第十章有详细讨论。)

为了评估市场演进对盈利性的影响,我们首先要考虑的是市场增长率的作用,然后再考察在给定增长率的前提下,市场生命周期阶段的不同区别。

**统计方法的注解**

表4-2和表4-3比较了在实际增长率不同的市场中业务经营的绩效。在本章和以后的章节中，我们将以基本相同的形式——即在某一时刻，考虑绩效与一个或两个因素的相关性——对其他的因素进行比较。这些图表没有考虑第三章列出的所有影响利润的其他因素，而我们的统计分析的确同时考虑了影响利润的主要因素。由此，我们衡量每个因素对盈利性的净影响。这些净影响列于附录B中。

表4-2展示了具有不同实际市场增长率(经通货膨胀调整后)的业务单位的平均ROI和ROS。(在该表与类似的图表中，PIMS的2600项业务单位被划分为规模大致相同的几个组。表中所示的ROI和ROS是每组基于每个业务单位四年期的平均值。关于我们所使用统计方法的解释，参见上面的插页。)

市场增长对盈利性的影响在端点表现得最为显著。当市场以10%或更高的年增长率快速扩张时，ROI平均比以5%或更高的比率衰退的市场高出四个百分点。在两端之间，盈利性与增长率很少相关或几乎无关。

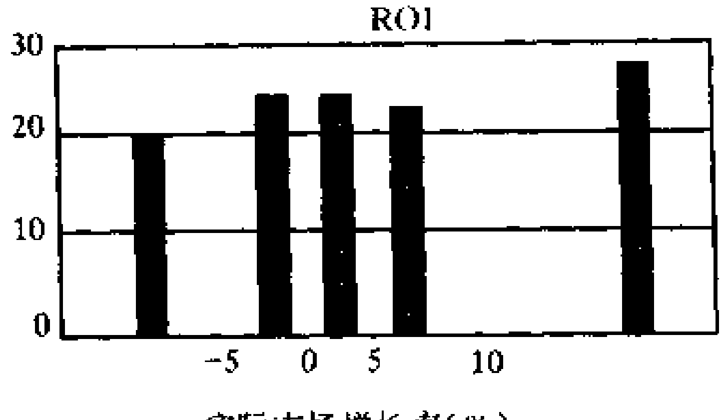
快速增长如何提高盈利性？表4-3比较了在不同增长率市场中业务的几个主要财务比率。

这些数字表明高增长率的市场具有如下特征：

·较高的总毛利

·较高的营销费用(但并未高得足以抵消增加的边际利润)。

·较低的通货膨胀率、销售价格、原材料和工资。在快速增长的市场中，价格通常以低于成本的比率上升并产生“成本-价格压缩”效应。



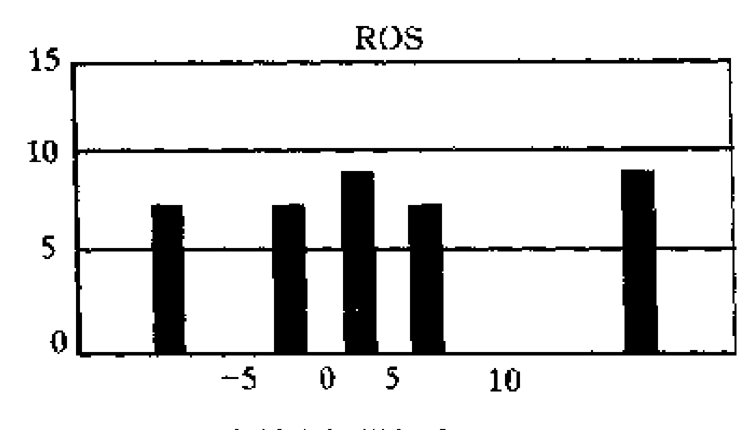




**表4-2 实际市场增长率与盈利性**

注：代表业务最低和最高5倍数量的竖棒表示出横轴这些业务的平均增长位置。

- 不断提高的生产率(它通常足以抵消价格和成本变化的差异)。
- 增加投资与增长保持同步(有趣的是，投资基准即使在衰退市场也有上升的趋势，尽管上升的比较缓慢！)
- 较低的或负的现金流量，即使ROI在上升时亦如此。如增长-份额矩阵法所预期的，公司业务组合中的“明星”和“问题”类业务使用的现金比产生的现金还要多。

表4-3 实际市场增长和主要财务比率

| 平均 | 实际年增长率 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ≤-5% | -5%-0 | 0-5% | 5%-10% | ≥10% |
| 销售百分比： | | | | | |
| 总毛利 | 23.5% | 25.6% | 26.9% | 25.7% | 29.7% |
| 营销费用 | 8.1 | 9.5 | 9.4 | 8.8 | 10.1 |
| 在如下方面的变化率： | | | | | |
| 销售价格 | 11.0% | 9.5% | 7.5% | 6.9% | 5.7% |
| 材料和工资成本 | 10.4 | 9.5 | 8.5 | 8.7 | 8.3 |
| 每个雇员增值价值 | 8.7 | 9.5 | 9.8 | 10.3 | 13.0 |
| 投资 | 5.0 | 8.0 | 9.7 | 11.6 | 17.8 |
| 现金流量占投资的百分比 | 6.0 | 4.9 | 3.5 | 2.4 | -0.1 |
| 业务数量 | (413) | (446) | (582) | (365) | (508) |

所有这些区别的净效果表现为：利润在快速增长的市场为最高，而在衰退市场则为最低。相同的模式也存在于联邦贸易委员会LB的研究中[6]。普遍的观点认为是增长有利于绩效，而且它也得到了证据的强有力支持。正如我们将要在第十章中所阐述的那样，增长的市场可以采用与稳定或衰退市场不同的战略。

## 生命周期阶段

当我们考虑到增长率时，市场的生命周期阶段会影响盈利性吗？显然答案是肯定的，其比较如下：

| 生命周期阶段 | 实际增长率 | | |
|---|---|---|---|
| | 平均ROI | | |
| | <3% | 3-6% | >6% |
| 成长期 | 22.8 | 24.4 | 24.3 |
| 成熟期 | 21.7 | 22.0 | 24.1 |
| 衰退期 | 16.4 | 22.3 | |

这些数字表明，随着市场的演进，盈利性表现出下降的趋势，这不仅是由于增长的减少，而且还有一些其他的原因。演进模式背后便潜藏着几个因素，其中之一就是在一定时期内，产品和服务的差异化趋于缩小。在市场演进的早期，早期市场进入者通常享有专利和专有技术的巨大质量优势，这些优势在竞争性模仿过程中被逐渐地侵蚀。在某种程度上，出于这一原因，竞争便逐渐地转向价格方面，并进而导致收益率下降。至少在制造业，还存在着资本密集度随着市场的演进而出现增加的趋势（资本密集度与盈利性的关系将在第七章探讨）。

## 通货膨胀和盈利性

服务市场内销售价格的通货膨胀率越高，该市场内业务的获利性就可能越大。如表4－4所示，具有较低通货膨胀率市场的ROI和ROS最低。

当然，当价格上升时成本也可能上升。然而，表4－4的数字表明，即使当价格变化不明显时，成本也表现出一种令人讨厌的上升趋势！只有当通货膨胀率超过10％时，价格上升的比率才超过原材料和元件的成本上升比率。

表4－4 通货膨胀和盈利性

| | 销售价格变动比率(年度) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ＜3％ | 3－6％ | 6－8％ | 8－12％ | ＞12％ |
| 平均ROI | 20.2 | 23.4 | 21.6 | 23.8 | 23.0 |
| 平均ROS | 8.7 | 9.3 | 8.3 | 9.8 | 9.7 |
| 年变动率 | | | | | |
| 销售价格 | 0.1％ | 4.6％ | 6.9％ | 9.7％ | 17.5％ |
| 材料成本 | 4.5 | 6.2 | 7.8 | 10.2 | 16.6 |
| 业务数量 | (382) | (504) | (442) | (528) | (458) |

通货膨胀对盈利性的影响被较早提及的一个事实所缓和，这一事实即低通货膨胀率的市场可以获得更快速的增长（在实际期限内）。当成长和通货膨胀的效果相互抵消时，盈利性的区别只在两端明显地表现出来，即在增长率或通货膨胀率很高或很低时表现出来。

在70年代中期，当"两位数"的通货膨胀自30多年以来首次成为普遍现象时，高通货膨胀对盈利性的影响在西方工业化国家成为一个广泛讨论和争论的话题。出于特殊考虑，人们意识到折旧费用——基于原购入成本——不足以弥补不断增加的固定资产重置成本。同时，那些采用传统的FIFO法估价库存的公司也对持有库存收益的利润进行报表（在PIMS业务中，采用FIFO和ROI方法比利用其他估价方法平均要高1.4个百分点）。于是，其他业务的会计师和政府代理机构便极力主张（最终则要求）公司在传统财务数字之外编制并报告基于"通货膨胀调整"后的利润。

利用PIMS数据库的财务信息，我们可以调整每个业务单位的利润以削除仅来自于销售价格通货膨胀的差异。调整的具体内容见下面的插页[7]。

对不同通货膨胀率的市场中经营的业务作通货膨胀调整后的平均ROI和ROS如下：

| 通货膨胀率 | 经通货膨胀调整后 | |
|---|---|---|
| | 平均ROI | 平均ROS |
| <3% | 11.4 | 5.8 |
| 3-6% | 13.6 | 6.4 |
| 6-8% | 10.8 | 5.6 |
| 8-12% | 11.3 | 5.4 |
| >12% | 8.9 | 4.5 |
| 所有业务 | 11.3 | 5.6 |

如这些数字所示，通货膨胀对报表盈利性的影响完全取决于常规会计方法下计算利润的货币价值差异。这就暗示经理们不应该在高通货膨胀率的市场上寻求任何特殊的经营优势，即使有点优势的话，在消除了通货膨胀的自身影响后，销售价格的快速增长也会降低盈利性。

---

**调整 ROI 对通货膨胀的影响**

从历史的标准看，在美国和西欧 70 年代是一个通货膨胀迅速增长的时期。在价格以“两位数”的通货膨胀率不断升高的几年中，经理和会计师们对用传统的报表盈利性分析方法来衡量通货膨胀的影响日益投以关注。“扣除通货膨胀因素”的数字目前已成为公众持股公司年度报告的标准特征。

我们对业务单位(ROS 和 ROI)使用的衡量盈利性标准与传统的会计方法在计算上是相一致的。因此，当公开发行股票的公司报告其财务数据时，它们也同样地从属于某种不正常因素。然而，我们可以调整 ROS 和 ROI 的某些组成部分以消除通货膨胀的影响。调整如下：

1. 对每个业务单位来说，数据库包含了一项机器设备重置价值对帐面价值的比率的估计值。为了计算通货膨胀调整后的 ROI，我们用相应的重置价值(低于累计折旧)替代机器设备的帐面价值。

2. 机器设备的年折旧费用是基于帐面价值报表的。考虑到折旧提存应抵补(几乎不变地)较高的重置成本，我们对降低净利润的年度费用做了适当调整。

3. 库存估价法也影响报表利润。采用 FIFO 的业务通常因在期末盘存中包含“持有收益”而高估利润，相反，采用 LIFO 者则低估投资于库存部分的价值。我们利用在采用各

种估价方法的数据库中其他相似的业务关系调整 FIFO 的报表利润和 LIFO 的投资数值。

当所有这些调整做完之后，平均 ROI 从 22%（报表值）下降到 11%（经通货膨胀调整后）。报表盈利性与通货膨胀调整后盈利性之间的差异对那些具有高固定资本销售额比率的业务和对那些拥有陈旧机器设备的业务来说最为显著。

---

通货膨胀对报表利润的正面影响是否应被认为是"人为"因素，这在会计师和财务分析师看来仍是一个有争议的问题。然而几乎没有任何管理刺激补偿系统对来自通货膨胀的利润和来自其他方面的利润作出区分，假如它们能够做的话。

## 供应商关系

大多数经理或许认为只与少数供应商打交道的业务利润可能低于与多家供应商做买卖的利润。事实上，我们的分析表明，集中采购可以至少提高一个百分点以上的利润。我们衡量供应商集中的标准是每个业务单位从 3 家最大的供应商处采购占其总采购量的百分比。该指数范围从低至 5% 到高至 100% 不等，其平均值为 35%。如表 4－5 所示，当供应商集中指数在 25% 和 50% 之间时，ROI 和 ROS 最高。

适度集中采购的正面净效果表明，通过该方法达到的效率，其收益通常大得足以抵消那种次级的讨价还价所可能带来的损失。关于集中采购的好处，一个经常被引用的例子就是日本的汽车行业。与美国同行相比，日本主要的汽车制造商采用了一项策略，即他们不是把目光集中于多数供应商中具有竞争性出价的某一个供应商身上，而是与相对为数不多的零部件供应商建立长期的合作关系。这种方法已被引用作为一项使得及时生

产系统成为可能的评价指标[8]。

表 4-5 供应商集中与盈利性

| 从最大的3家供应商处采购的百分比 | ROI | ROS |
| --- | --- | --- |
| <25% | 20.5 | 8.9 |
| 25-50 | 23.7 | 9.8 |
| >50 | 22.8 | 8.9 |

虽然与少数供应商集中采购具有意义，但与供应商竞争却毫无意义。大约15%的PIMS业务显示，它们的一个或更多的主要供应商通过前向一体化与其竞争。这种竞争的效果是非常明显的：

| 平均 | 与供应商的竞争 | |
| --- | --- | --- |
| | 否 | 是 |
| ROI | 22.7 | 20.7 |
| ROS | 9.3 | 8.3 |
| 毛利 | 26.7 | 24.8 |

市场的其他方面是相同的，在此市场中，如果原材料或零部件的主要生产商既是供应者又是成品销售者的话，那么该市场的吸引力就较其他投资领域的吸引力要小得多。

## 采购数量及重要性

一些产品或服务的销售通常包含有相当大的交易数量，这或许是由于产品的单位价值较高或是由于它被一次性地大量购买。涉及交易金额较大的市场其获利性要低于具有小批量购买特征的市场获利性。与交易规模有关的ROI和ROS之间的区别见表4-6。当顾客的一般购买量为1000美元或少于1000美元时，ROI要比平均购买量超过100,000美元的另一端高出

6.5个百分点("一般购买量"是指单笔交易的数量,有时包括远期购买合同。购买量与产品发货量或服务提供量可能一致,也可能不一致)。

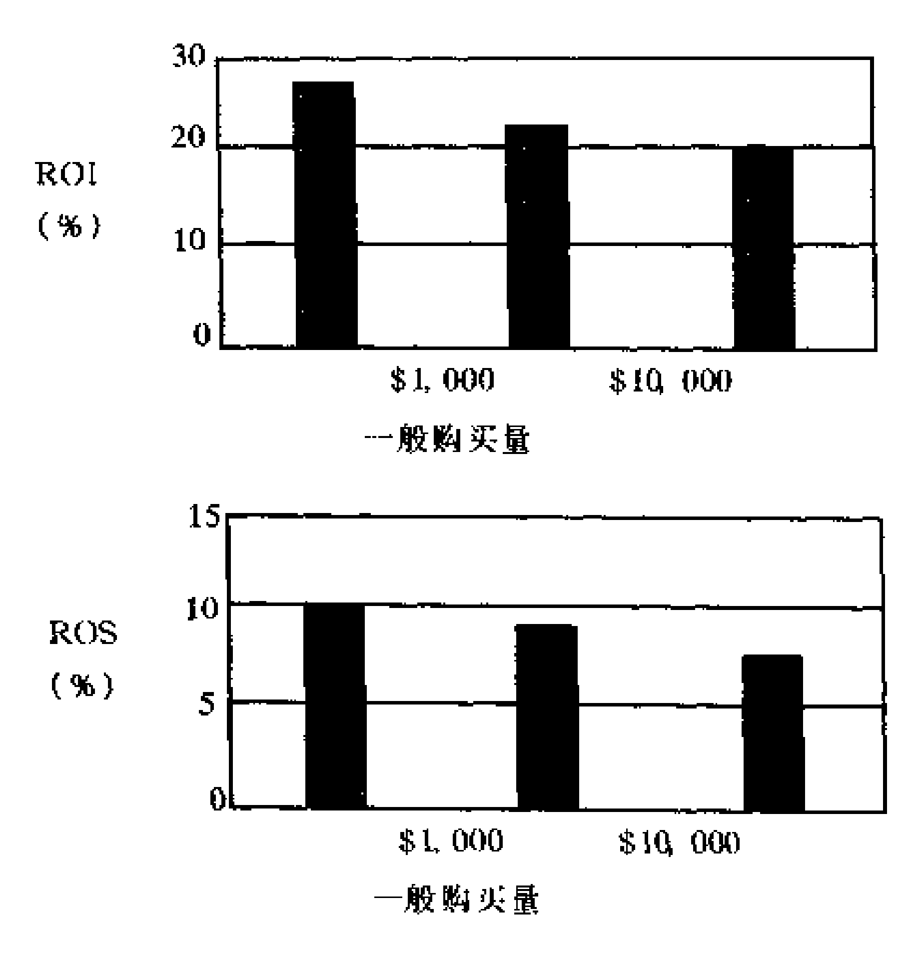



**表4-6 盈利性与一般购买量**

大规模一般采购量的利润萎缩影响对工业品制造商来说最为显著。其两端的平均ROI差异可达9个百分点左右,而消费品和服务/销售业务的差异却在4至5个百分点之间。

不仅当产品或服务以高价值的交易形式出售时其利润较低,而且当产品对顾客是"重要"的时候,其利润也较低。我们对重要性的衡量是数量化的:产品种类代表了顾客每年购买所有物品和服务总量的一部分。例如,小麦代表了面粉厂的大部分

采购，钢铁对家庭用具生产商来说也同样是重要的采购，而办公用品的购买对二者却都不重要。

如表4－7所示，对顾客重要的产品和服务比其他产品和服务的利润要低。

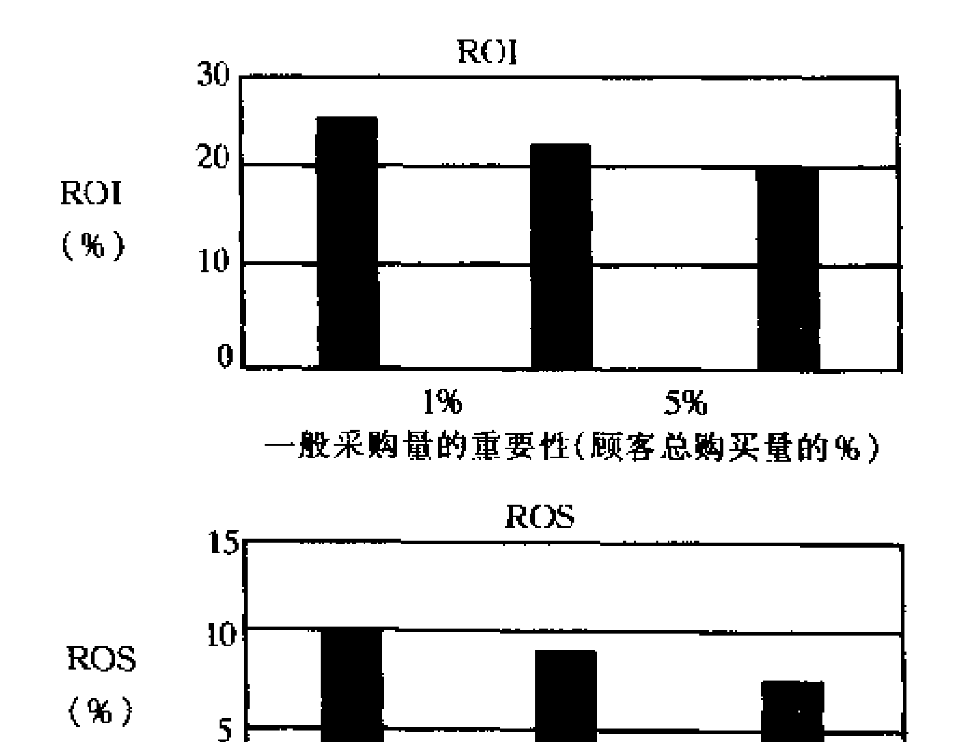



表4－7 盈利性与采购重要性

## 工会化

许多情况下，可能是大多数情况下，管理层不能控制雇员的工会化程度——在很多行业，与工会打交道是“进入价格”(price of admission)的一部分，当然，也有许多例外。通过选址在美国南部或小城镇，或者通过选址在东欧或远东，一些公司在获得工

会劳动力时，就比其竞争者在劳动力成本方面有显著的优势。然而，这些选择往往是行不通的，而且，进入某个特定市场时，必定会面对一个有工会组织的劳动队伍，因这是其基本的经济条件之一。

工会化如何影响盈利性？工会可能会为其成员创造重要的利益，但决不是有助于盈利性。如表 4-8 所示，业务单位雇员的工会化程度越高，ROI 和 ROS 就越低。当工会化根本不存在时，这两个盈利性的指标最高，而在大多数工人（超过 60%）是工会成员时，这两项指标达到最低。超过该点，工会化程度的进一步提高便影响甚微，或者是没有影响。这可能是由于一旦工会与大多数雇员签订了合同，那么主要的合同条款通常就会扩大到所有实行计时工资的工人。

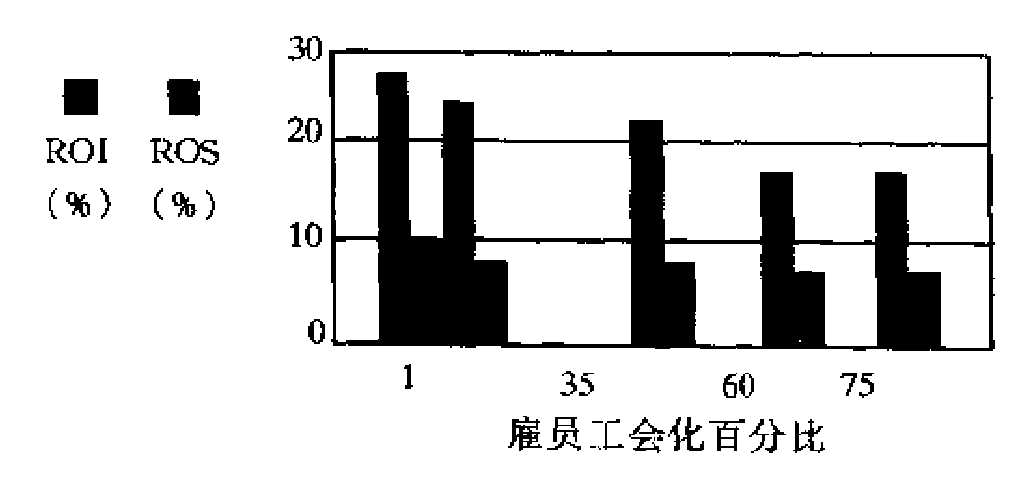



**表 4-8　工会化与盈利性**

注：代表每组业务的竖棒表示出横轴上这些业务的平均工会化值。

为什么高水平的工会化对利润有不利的影响？有两个机制似乎在发生作用：就人均附加价值而言，高工会化工人的生产率要低于未实行工会化的工人生产率，并且他们的工资率上升得较快。表 4-9 对此两点进行了概括。生产率数字表明当一些工人（达到 60%）隶属于工会时，这些工人的人均产出的确达到

了最高值。然而，关系是复杂的，事实是工会化水平的提高通常是与较高的机械化程度相关的，而这种机械化程度是按雇员人均机器设备价值来进行衡量的（工会化和机械化可能互为因果）。当我们要控制这一相互关系时，高水平工会化的负面作用便被削弱了。另外，工会化的作用在高度机械化的行业如化学加工业和汽车制造业影响最大。对位居机械化程度（雇员人均机器设备值≥25,000 美元）前三位的业务来说，当工会化程度较高时（超过 65%），雇员的人均产出比工会化程度较低时（少于 25%）几乎还低 25%。

表 4－9 工会化、生产率和工资率

| 雇员工会化百分比 | 雇员人均附加价值（美元） | 工资增加率 |
|---|---|---|
| 无 | 36.0 | 8.4% |
| 1－35 | 40.5 | 8.8 |
| 35－60 | 42.0 | 8.7 |
| 60－75 | 36.1 | 8.9 |
| 超过 75 | 32.1 | 9.5 |

## 进口与出口

从概念的观点出发，服务市场是一个理想的完备（self－contained）竞争场所。但是现实中，大多数市场参与者不仅相互之间竞争，而且还要与外来者竞争。在 80 年代，一种通过进出口而展开的内部市场竞争的重要性日益增加。

进口和/或出口是某些行业的支配性力量，如制铜业和飞机构架制造业。但是，在 70 年代和 80 年代早期，对于 PIMS 的多数业务而言，进出口仍然不太重要。平均而言，出口占行业销售额的 7%略多一些，而进口却只占到服务市场（国内）销售额的不足 5%。

正如所预期的，高水平的出口提高了行业参与者的盈利性，而进口竞争的效果却恰恰相反。联邦贸易委员会LB数据库的研究结果也给出相同的模式[9]。对PIMS业务，不同进出口组合的平均收益率如下：

| | ROI | | ROS | |
|---|---|---|---|---|
| 出口 | 进口<br>少于5% | 进口<br>超过5% | 进口<br>少于5% | 进口<br>超过5% |
| 少于5% | 20.3 | 22.0 | 8.0 | 9.0 |
| 超过5% | 26.6 | 22.0 | 11.6 | 9.0 |

对美国和欧洲公司来说，发现那些具有良好的出口前景和较少进口竞争的市场将越来越难，但如果能找到这样的市场，那么收获必定是丰厚的。

**表4-10 市场/行业因素对盈利性的综合影响**

| | 没有吸引力 | | 平均 | | 有吸引力 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 因素 | 水平 | 对ROI的影响 | 水平 | 对ROI的影响 | 水平 | 对ROI的影响 |
| 市场增长率 | -4% | -1.2 | +4% | 0 | +11% | +1.1 |
| 通货膨胀率 | 4 | 1.0 | 8 | 0 | 12 | +1.0 |
| 从最大3家供应商购买的% | 17 | -0.8 | 42 | 0 | 70 | +0.8 |
| 工会化的% | 75 | -2.4 | 42 | 0 | 0 | +2.9 |
| 购买重要性 | 5%+ | -3.0 | 1-5% | 0 | <1% | +1.8 |
| 购买数量 | $10K | -4.0 | $1-10K | 0 | <$1K | +5.2 |
| 进口 | 0 | -0.4 | 5 | 0 | 10 | +0.7 |
| 出口 | 6 | | 3 | | 0 | |
| 总影响 | | -12.6 | | 0 | | +13.5 |
| 所有其他影响利润因素 | | 22.4 | | 22.4 | | 22.4 |
| 预期ROI | | 9.8 | | 22.4 | | 35.9 |

## 小结：市场因素如何影响盈利性

我们在本章探讨了在管理层控制之外的一系列市场和行业因素对利润的影响。当我们将它们组合起来考虑时，它们能产生多大影响？展示这种影响的一种方式是，将处于所有"有吸引力"市场因素之上的业务 ROI 和处于"不利"市场环境的业务 ROI 进行比较。表 4－10 总结了各个市场因素对三个假设业务 ROI 的影响：

- "没有吸引力的"——在各方面位于 PIMS 数据库最后 5 名(最不利)的某项业务。
- "有吸引力的"——位于数据库前 5 名(最有利)的某项业务。
- "普通的"——在各个市场/行业因素中得分居中的某项业务。

假定这三项假设业务从影响盈利性的其他战略因素方面来看均具有相同的普通特征的话，那么，每个业务便具有平均的市场份额、平均的产品质量和平均的垂直一体化水平等等。因此，它们之间的差异也就完全取决于不同的增长率、通货膨胀率、工会化程度和其他的市场或行业情况(对这些情况的净效果，我们可用整体统计模型来估计——解释见第 55 页插页；有关技术性讨论可参阅附录 B)。

表 4－10 中所有因素的综合作用是巨大的。典型的无吸引力的业务其预期 ROI 仅为 10.6，而在"有吸引力的"市场经营的业务其预期可获得 35.9％的投资回报。这二者之间最大的差异源于已参加工会的与未参加工会的劳动力间的区别，也源于销售重要的、高价产品与不重要的、低价产品间的区别。

该例证旨在说明，能否选择正确的市场和产品其间差异巨大。因此，我们现在可以转向在特定市场选择正确竞争战略的话题。

# 第 5 章

## 市场地位与盈利性

在第四章中，我们讨论了选择正确市场的重要性。现在，我们转入诊断盈利性是如何与竞争地位相联系的，这种竞争地位是你已经决定进入市场并在市场上所获得的。较大的市场份额既是对为消费者提供更多价值的一种奖赏，又是实现低成本的一种手段。大多数情况下，在市场上已经获得较大市场份额的企业，其盈利能力要比那些小份额的竞争对手们大得多。企业的经理和顾问们已经认识到了盈利性与市场份额之间的这种联系，我们过去 15 年来的研究结果也清楚地表明了这一点。

然而，尽管存在所有公开的事实，就连企业战略方面的著名专家们，在向企业界做关于市场地位与盈利性之间联系的解释时，也存在着广泛的分歧。这些分歧时常是捉摸不定和相互冲突的。

即使高收益率通常与较大的市场份额相伴随，但是仅仅凭这些知识是无法制定计划的。你必须回答下列问题：

· 较小市场份额与较大市场份额的业务之间净利润差额有多大？
· 为什么较大的市场份额获利程度也高？
· 为什么战略咨询顾问们和从事学术研究的学者们不同意他们关于市场份额与盈利性之间关系的解释？这些分歧重不重要？
· 市场份额与盈利性之间的关系能被量化吗？能否用它建立一些标准来考查某些特定的业务状况？
· 这种关系在系统地阐述企业战略时意味着什么？

本章我们试图通过提供有关市场地位与利润绩效之间联系的性质、重要性以及含义等方面的例证来回答上述问题。

## 市场地位的衡量标准

我们使用这样几个市场地位的衡量标准：绝对市场份额，市场份额等级和相对市场份额。虽然每个衡量标准都抓住了市场地位某个特定意义的细微差别，但它们的相似程度大大超过它们的差别程度。

绝对市场份额是某个业务单位的销售额与它进入的整个市场的销售额之比。这个市场边界必须能真实地反映出消费者对在这个市场上的公司、产品、服务一对一地展开竞争的情感。(参见第三章)

由于各个公司的业务要分散在许多不同类型的市场上竞

争，15％的绝对市场份额既可能成为某个细分市场的市场领先者，也可能成为某个集中化市场排名第4的竞争者。基于如此考虑，我们使用市场份额等级对不同类型的市场进行数据比较。甚至当市场的规模、范围难以确定时(此时绝对市场份额也难以确定)，经理们也能对每个竞争者的市场份额等级有一个较为准确的估计。为了比较在许多不同类型的服务市场上竞争的业务组合，市场份额等级是最简单的衡量标准。但是，市场份额等级排名第一，可能意味着有70％的市场份额，是绝对的市场领先者；也可能只是在一些市场份额几乎相等的竞争者之中处在排名第一的位置而已。

两个广为使用的相对市场份额的衡量标准，使某项业务的绝对份额与它的市场结构形成对比，使份额等级的概念变得更精致。市场份额与独一无二的最大竞争者之间的相关性，已被波士顿咨询公司用来说明“经验曲线”与竞争优势的相关性，市场份额与三个最大竞争者之间的相关性已被我们的研究所表明。这项研究使相对份额成为校正竞争优势最有效的衡量标准[1]。在本章我们应用所有这些衡量标准来诊断市场地位与盈利能力之间的关系，并用我们对这一关系的解释同其他作者们的观点进行比较。

## 市场地位与盈利性

毫无疑问，市场份额与投资收益率之间有很强的相关性(表5－1)。按平均计算，市场领先者所赚取的报酬率要比市场份额等级排名在第五位或更后的业务高三倍。

我们通过将这些典型绩效与20％的税前利润这个利润率底线进行比较，来对其认真观察。我们发现，按平均计算，市场份额等级排名第一的业务，其投资收益率比底线高出10个百分点；而排名在第五以后的业务，其投资收益率则比底线低10个

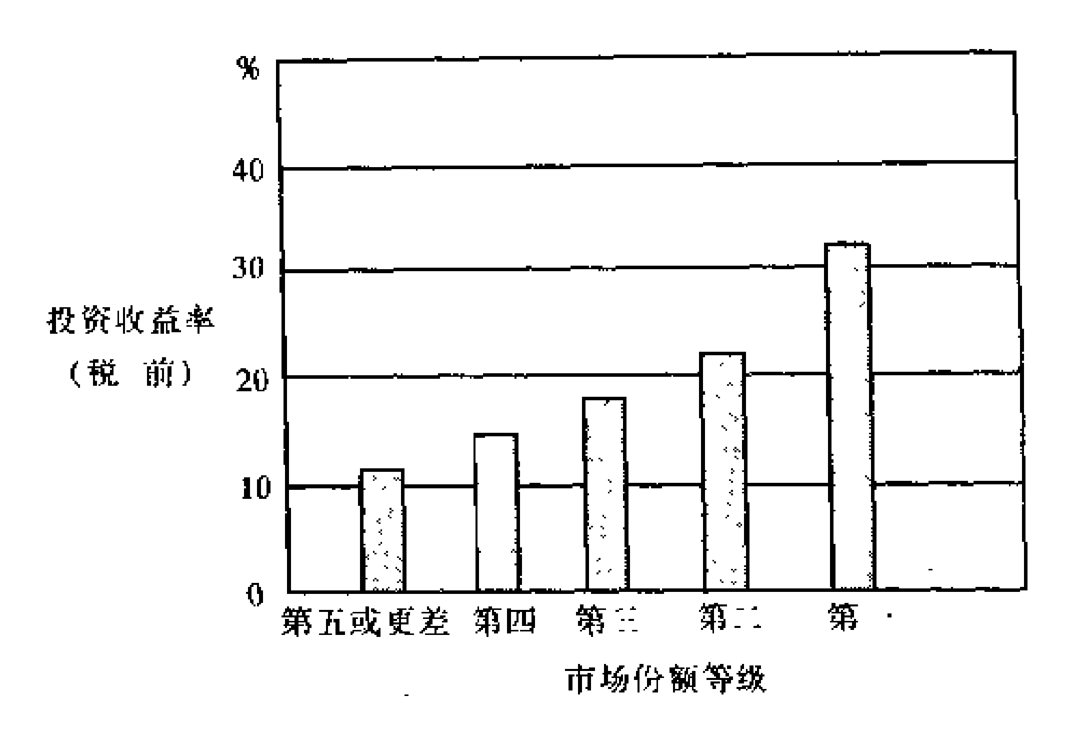



**表5－1 ROI与市场份额等级同向增长**

百分点。

PIMS数据库是世界上关于份额/盈利性关系的最全面、最详细的信息来源，但是，更进一步的事实例证将有助于人们确信它的存在。比如说，在主要产品市场享有很强竞争地位的公司往往有很高的盈利性。可以考虑一些大公司的例子，如IBM、吉列(Gillette)、凯洛格(Kellogg)和可口可乐(Coca－Cola)，也可以考虑一些较小的、更加专业化的公司，如肖勒医生(Dr. Scholl，足部护理产品)、德克斯特(Dexter，特殊化学品和原料)，以及索诺克产品(Sonoco，包装工业)。联邦贸易委员会(FTC)在业务系列数据库方面的研究，也支持了份额/盈利性的关系[2]。FTC于1975年对258类制造业中大约3000种业务系列的分析结果指出，税前销售收益率与绝对市场份额有显著的正相关关系。

## 为什么市场份额具有盈利性

数据显示出市场领先者与小市场份额业务有着不同的投资

收益率(见表5-1)。可是这种关系存在的事实,并没有告诉我们为什么市场份额与盈利具有联系。至少存在着四种可能的原因:

· 规模经济
· 消费者的风险厌恶
· 市场力量
· 某种共同的优先因素

关于市场份额获取高收益率最明显的理论阐述是这些企业在采购、制造、营销、R&D以及其他成本构成方面取得了规模经济效益。某个企业在它的服务市场如果占有40%的份额,那么,它的业务量是占有20%份额企业的两倍。这样,在特定的技术条件下,它就能采用高效率的经营方法。规模经济效益代表着份额与盈利性相联系的基本的和直接的原因。与规模经济相关的所谓"经验曲线"现象被波士顿咨询公司(BCG)广为宣扬。关于"经验曲线"的解释,将在本章稍后部分讨论。

如果某个企业获得了(或预测获得)市场份额的领先地位,风险厌恶型的购买者就会喜欢他们的产品,因为购买者有时不愿冒与市场份额小的竞争者结成购买关系的风险。消费者的偏好,似乎是市场份额的直接结果;一个决定向最大的供应商订货的人会觉得没有人能挑这个决定的毛病。IBM公司在许多业务上均享有这种优势。许多家庭购买者对柯达(Kodak)胶卷、吉列剃刀和拜尔(Bayer)阿司匹林有如上所述的信心。

许多经济学家,尤其是在反托拉斯领域,认为在大多数工业企业中规模经济的重要性相对较小。这些经济学家争辩道,如果规模大的企业比规模小的竞争者赚更多的利润,那么这是大企业的市场力量更大的结果:企业的规模使他们在讨价还价时更具实力,能控制价格,并最终能实现某种特定产品特别高的价格[3]。

关于份额/盈利性关系最简单的解释是，市场份额和投资收益率都是某种共同的优先因素的反映，比如是管理质量的反映。好的经理人员们(也包括幸运者)能成功地在他们各自的市场占有较大的份额；他们也能熟练地控制成本，使雇员的工作绩效最大化，并做一些其他的工作。进一步，一旦某个企业获得了市场领先地位——可能是依靠开辟新领域，那么它要比那些在后追赶的企业更容易保持领先地位(关于这个问题更深入的讨论，参阅第九章)。

这些关于为什么份额/盈利性具有相关性的各种解释之间并没有相互排斥。在某种程度上，一个市场份额较大的企业可能会从所有四种优势中获益。但是，弄明白由这些原因或其他原因而获得的市场份额究竟使盈利能力增加了多少，是十分重要的。

## 解析关系

分析PIMS数据库能使市场份额与投资收益率之间密切关系背后的驱动力量清清楚楚地显示出来。这个数据库能使我们观察到市场份额、财务状况与经营比率之间的具体关系(表5-2)以及市场份额与相对价格和相对质量衡量标准之间的具体关系(表5-3)。当你检查这些数据时，记住PIMS业务样本包括种类繁多的产品和范围广泛的行业。因此，当我们将市场份额排名第五或第四以后的业务，与市场份额排名第一的业务进行比较时，我们并不是观察在某一单独行业中成本与利润的差别。每组均包括不同的行业、各类产品、形形色色的消费者等等。

数据显示出了市场份额较大的业务与那些小份额业务之间的重要差别。当然，投资收益率既依赖于销售净利润，又依赖于支持大量销售所必需的投资额。投资收益率的差异，是销售收益率或销售上投资差异的结果，或者是这两者均有差异的结果。

数据表明，份额/盈利性相联系的最主要原因是税前销售边际利润的巨大差别(表5－2)。市场领导者的平均销售收益率是12.7%，而市场份额等级排名第五或更后排名的仅赚取4.5%。在PIMS的样本中，随着市场份额的增加，平均销售收益率呈现强劲、平稳、上升的趋势。与此形成对照的是，随着市场份额的增加，在销售上的投资比率仅仅是轻微地下降。

**表5－2 市场领导者与小市场份额业务的区别**

| 财务状况 | 市场份额等级(%) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 与经营比率 | #5或更后 | #4 | #3 | #2 | #1 |
| 资本结构： | | | | | |
| 投资/销售 | 54.9 | 51.4 | 52.5 | 52.1 | 46.3 |
| 应收款项/销售 | 15.3 | 14.8 | 14.7 | 14.7 | 14.7 |
| 库存/销售 | 22.3 | 20.6 | 20.5 | 19.6 | 18.5 |
| 经营比率： | | | | | |
| 税前利润/销售 | 4.5 | 5.5 | 7.1 | 9.1 | 12.7 |
| 采购/销售 | 51.3 | 48.9 | 45.8 | 43.4 | 41.8 |
| 制造/销售 | 24.5 | 26.5 | 26.8 | 26.8 | 26.0 |
| 营销/销售 | 9.2 | 9.3 | 9.5 | 9.5 | 8.9 |
| R&D/销售 | 1.9 | 1.8 | 1.9 | 2.3 | 2.1 |
| 生产能力利用 | 73.1 | 73.7 | 75.8 | 75.7 | 77.1 |

**表5－3 市场领先者具有更高的认知质量，并拥有更高的价格**

| | 市场份额等级 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | #5或更后 | #4 | #3 | #2 | #1 |
| 相对质量 | 43 | 45 | 47 | 51 | 69 |
| 相对价格(%) | 103.0 | 103.2 | 103.4 | 103.8 | 105.7 |
| 业务数量 | 301 | 240 | 347 | 549 | 877 |

## 市场地位与相对成本

为什么销售利润率会随市场份额一起增加？PIMS和波士顿咨询公司的战略示例采取了两种不同的方法来了解市场地位对边际利润的影响，并使这种影响标准化。PIMS方法是在各种不同市场地位情况下观察营业费用率、相对质量和资本密集程度，并将它们对净利润的影响进行量化。波士顿咨询公司"经验曲线"方法，则是使用单位成本和累计量在一段时间一起变动的数据，来推断在任意一个给定时点上竞争者之间的成本比率，然后再将这些成本比率转化为利润差异。

PIMS方法和BCG方法关于份额/盈利性关系的看法是一致的。但是，为了评价不同的市场份额战略，业务经理们需要对准备争取的、更大的市场份额所能获得的利润大小进行量化。当市场份额增加了10个百分点后，我们的盈利能力随之上升了多少？如果我们的市场份额是某个竞争对手的两倍，那么我们的销售净利润率是会比他们高两个百分点，还是10个百分点。

在经验曲线的全盛时期，降低成本被作为追求市场份额战略的主要原因而倍受称赞。按照波士顿咨询公司在1973年广泛宣传的解释："增长－份额矩阵是直接由经验曲线引伸而来的。经验曲线是测算估计成本差异的手段。2比1的市场份额差异(即市场份额比率)应在增值价值的税前成本上产生20%或更多的成本差异[4]。

经济的规模(相对于当前的产出)和"经验"(相对于累计产出)在解释份额/盈利性关系时究竟有多么重要？我们可以通过比较PIMS数据库中由经验曲线推导出的，有关业务的成本和利润差异的实际经验，将这一问题在一定程度上清楚地显示出来。前面已经谈及，早在70年代初，BCG声称，2比1的市场份额优势会产生20%(或更大)的在增值价值成本方面的优势。

由此他们大概推断出，所有内部成本与采购原材料和服务的成本是相对立的。后来（在1978年），BCG修订了他们早期的推测，声称与市场份额比率由2比1相伴随的成本优势只占到基于经验曲线预期值的一半（由10%替代了20%）[5]。

我们能利用BCG关于份额相关的成本差异估计值来推导出净利润率的预期差异。基于这一目的，我们假设基本情况是，一项相对份额（相对于最大的竞争者）为1.0的业务。以PIMS结果的平均值为基准，该业务的成本结构如下：

| | |
|---|---|
| 销售价格 | 100% |
| 原材料采购 | 44 |
| 内部成本 | 46 |
| 税前利润 | 10 |

采用传播较广泛的关于市场份额增加一倍可形成20%内部成本差异的理论，我们可以计算出业务的内部成本比基本情况大些或小些：

| 销售额百分比 | 相对于最大竞争者的份额 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 0.25× | 0.5× | 1.0× | 2.0× | 4.0× |
| 内部成本 | 72 | 57 | 46 | 37 | 29 |
| 各种采购 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| 总成本 | 116 | 101 | 90 | 81 | 73 |
| 内含净利润率 | -16 | -1 | 10 | 19 | 27 |
| PIMS实际平均净利润率 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 |

上述相对份额范围表明，将竞争优势标准化的经验曲线方法推导出，相对份额的变化每翻四番，税前净利润率有43个百分点的差异（+27相对于-16）。借助于这种方法，人们可以推算出比领先竞争者小一半的业务所赚得的净利润率要少11个百分点！（修正过的经验曲线方法认为少5个百分点）。但是，

具有明确相对份额位置的PIMS业务的实际经验所显示的只是税前净利润两个百分点的差异。正如一些批评者所怀疑的，经验曲线过分夸大了相对规模和经验的作用。

为什么与份额相关的成本差异要比经验曲线的辩护者们所声称的要小得多？我们认为主要有两种解释：

- 相对当前市场份额通常并不是相对长期经验的准确度量。如果市场地位随时间变化已发生变化，某项业务当前份额增加一倍所产生的优势比在累计产出方面所造成的优势可能要小得多。
- 随着时间的推移，累计量增大而出现的成本下降，与其说是"学习"的效果，还不如说是规模经济和技术进步的结果，这些结果常常是由行外的人所造成的。这种成本下降不仅对业主，而且对所有使用新技术或扩大规模的竞争者，都同样具有益处。甚至无论是在哪里学到的、或是内部开发的降低成本的技术都会随着设备供应、员工跳槽和竞争性的情报刺探而流到竞争者手中。

份额/盈利性关系在一定程度上与规模经济所反映的以及或许是经验差异所反映的成本差异有关。但是，这些成本差异要比那些所谓经验曲线价格战略的过份热情的拥护者们所鼓吹的要小得多。

因为PIMS数据库和BCG的增长－份额分类方案都指出了市场份额与盈利性之间具有很强的正相关性，所以，业务经理们想当然地认为两者所暗示的行动方案也是相同的。其实情况并非如此，如同数据所显示的，经验曲线方法在计算估计成本差异时，戏剧性地低估了较小市场份额业务的生命力。我们同意增长－份额理论体系中关于市场份额影响方向的假设，但并不同意它影响的重要程度。这点区别是很重要的，尤其是在决定是继续开展某项业务，还是获取多大的市场份额这种关键时刻

就显得尤为重要。

由于能够将竞争者之间的重要差别考虑进去，PIMS数据库不仅在一般情况下是建立成本和边际差异与不同市场份额之间对应关系的有效工具（这一点上述内容已表明），而且在单独业务的特殊竞争环境中，它也是建立同样对应关系的有效工具。我们以下将要看到这一点。

## 经验曲线的倾斜

在70年代，尽管布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）关于如何校准竞争优势的观点发生了戏剧性的变化，但他从来没有真正弄懂PIMS方法。按照《福布斯》杂志的说法：

> "对亨德森而言，PIMS仅仅证实了他长期以来从直觉和经验的结合上了解了多少"[6]。

1979年，迈克尔·波特（Michael Porter）在为《华尔街日报》写的专栏文章中指出了经验曲线作为一种制定战略的工具的局限性[7]。到了1981年，沃尔特·基切尔三世，在《幸福》杂志系列中写了关于"经验曲线的倾斜"的文章，检查了一些在当时被用于制定公司战略的主要概念。基切尔写到：

> "80年代的新闻不是经验曲线已被证明是错误的。的确，它的逻辑思想得到精练，它所隐含的意思是用于校正一些如共享成本和技术生命周期等新观点。然而，现在所发生的是曲线被交付到战略概念空间中被压缩的很小的地方。随着情况的发展，经验曲线的重要性会自然地与市场份额联系到一起"[8]。

由于SPI/PIMS与BCG的区别在那个时候仍然没有被清楚地表述出来，因此PIMS宝贝（作为校正竞争优势和进行战略分析有效工具的多种市场数据库）同BCG的洗澡水（被误称的经验曲线）一起被泼掉。

回顾往事，具有讽刺意味的是，BCG——这家先锋企业，布

鲁斯·亨德森，这家企业的创办人，其主要贡献是将经济分析和战略规划带入了咨询业——开始转入使用能较好地适用于"计划正常或给定竞争对手潜在成本下降"情况下的工具，而不是能用于衡量竞争优势的工具[9]。

## 其他影响相对成本的因素

根据早期(甚至包括后期)对经验曲线的理解，人们绝不会想到日本公司在汽车、钢铁的市场上击败美国公司。显然在70年代，通用汽车公司、福特汽车公司和美国钢铁公司是累计产量方面的领先者，然而他们却不得不将巨大的市场份额给累计产量小得多的日本公司拱手相让。为什么"经验"没有将美国的汽车、钢铁工业从日本竞争者的手中拯救出来?

首先，按照我们刚刚讨论过的，累计产量的竞争效果被误解和过分夸大了。当市场份额自始至终被认为是十分重要的时候，必须进一步修正它的衡量标准，以求在全球范围的市场上获取有效的市场份额。

与影响市场份额的因素一样，影响相对成本的因素有：

·统计过程控制中的相对有效性，

·相对生产率，

·国际比较优势(工资、原材料、能量、资本的相对成本)，

·伴随着模式和选择的激增而出现的存货成本和供应成本。

在过去的十年中，竞争的全球化使这些因素的重要性日益增加，相对于这些因素的累计产量，已成为相对成本的决定因素。对美国来讲，不幸的是日本公司似乎在决定成本因素的许多方面均胜过底特律和匹茨堡。

国际比较优势在资本密集型的汽车和钢铁产业中发挥着举足轻重的作用。相对于美国而言，日本的资本和劳动成本更低；相对于日本而言，美国的能源、原材料的成本更低。相对资本成

本和能源成本方面的差异，是日本为什么能在出口钢铁方面获得成功，而在能源密集型的铝锭出口方面没有取得成功的主要原因。

## 市场地位、质量和价格

日本近年来在汽车销售上取得如此成功的关键原因，也许是消费者在进行购买决策时，感觉到认知质量往往比价格（成本）重要的多。而累计产量的理论框架在相对消费者认知质量方面保持沉默，并且在预测这种质量的效果方面没有提供什么有利的帮助。

相反，PIMS理论框架明确地用图表表示了通过认知质量推动业务绩效的关键步骤。非利蒲斯（Phillips）、张和巴泽尔（Buzzell）等人的一项研究，追踪了相对高质量与相对高价格、所获市场份额、相对低成本和高盈利能力之间的关联性（见表5-4）[10]。他们的研究结果表明，PIMS关于相对质量和其他战略变量的衡量标准，是其所表示概念的非常可靠的指示器。他们的结论是，相对质量在影响业务绩效方面发挥着一定的作用。

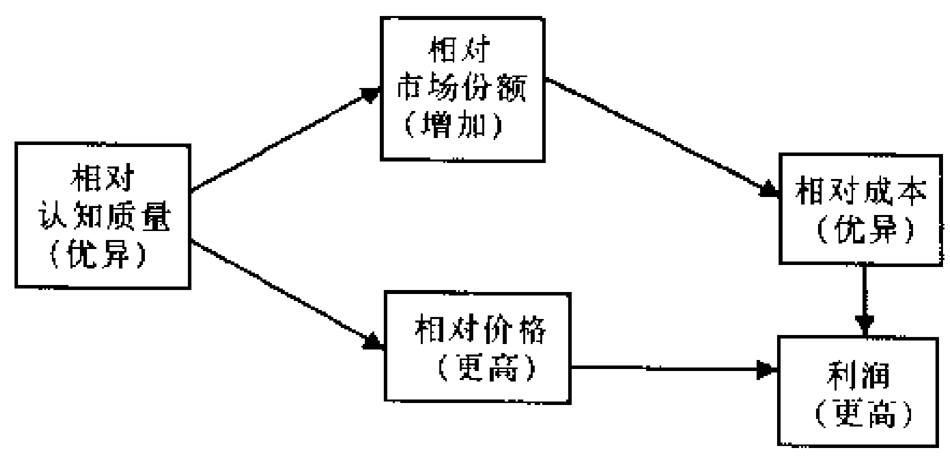



**表5-4 赢得优异的认知质量**

质量对于市场领先者来说极为重要。回顾表5-2和5-

3，这些数据并没有总是显示出市场份额与质量、价格、成本以及投资的各个组成部分之间的平稳、连续的关系。的确，它只说明了一种当份额排名由第五位或更后向第二位变动时的经营模式，但对于市场领先者来说可能意味着有不同的经营模式。特别需要指出的是，市场领先者与追随者之间在相对质量（也包括相对价格）上存在着实质性的差异（见表5－3）。市场领先者们不仅要求高价格，而且在相对于他们的竞争对手所提供的产品和服务方面也保持领先地位。

看看汤姆·彼得斯（Tom Peters）在其最畅销书《追求卓越》（A Passion for Excellence）中是如何归纳这个问题的：

> PIMS模式与经验曲线从原因到结果在立场上都是直接对立的。PIMS模式说的是，首先在相对认知质量上胜过竞争对手。如果你做到了这一点，你将获得市场份额（通过相对较高的认知产品质量），然后通过获得市场份额以达到规模经济优势，并最后实现低成本。
>
> 这个差别是非常大的。按照PIMS逻辑，你从质量开始，以实现低成本为结果。而按照传统的经验曲线方法，你则从低价采购开始最终实现低成本。这样你或许可能，或许不能实现令人满意的质量，那么你将在任何一个有高质量产品和服务的竞争者面前不堪一击。我们将这两者的区别称之为“努力进入市场”（通过质量和服务）和“采购进入市场”（通过大幅度折扣）。只有前者，才有较强的生命力。[11]

按照PIMS的业务经验，获取占优势的质量地位似乎并不过多地涉及到战略利益的权衡，如较高的相对直接成本或市场营销费用等，一些业务分析员们常常将其归因于质量战略。可是，占优势的质量的确支持较高的价格。在下一章，我们将详述衡量和追踪消费者认知相对质量和差别的重要性，并将它们与业务绩效结合起来。

## 采购的经济性

在我们关于市场地位和相对成本的讨论中，我们的注意力集中在附加价值部分成本的规模经济效益上，并假定不存在采购的经济性。假如我们已将采购的经济性引入上述分析中的话，那么经验曲线理论所期望实现的利润边际差异，将会随着相对市场份额每扩大一倍而相应地减少。

在原材料和能源的采购成本中存在规模经济吗？我们相信回答是肯定的。但是经验式的验证远不如你想象的那样直接，即使你手头拥有 PIMS 数据库。

弄清楚采购成本的经济性（或者由此弄清楚制造的经济性）是困难的，因为市场份额较大的业务绩效比小份额的业务绩效更加趋向于垂直一体化。他们需要实现附加价值链上更多的步骤，这种价值链可导致实现他们最终的销售收入。他们更多地“制造”，较少地“采购”，这使得我们按销售费用比率作为市场份额的方法来检验规模经济效益的能力大打折扣。因此，还是让我们先看看销售费用比率与市场份额究竟有何联系，然后再认真地对结果予以解释。

小份额的业务，即那些份额等级排在第五或更后面的业务，其采购额占销售额的 53%，而市场领先者却只占到 42%（见表 5－2）。可是，我们如果控制垂直一体化程度的话，采购与销售间的比率便会下降得相当多。

当垂直一体化对采购额占销售额比率下降的解释对某些样本业务可能有效时，我们相信，采购原材料成本的下降通常也反映出在购买或与供应商议价能力方面的规模经济。当供应商大量销售时，采购中的规模经济便由制造、营销、分配的低成本所致（见第八章）。对于真正大量采购者，按长期合同采购订制的配件和特殊配方的原材料能提供非常大的规模经济。

当市场份额增加时，由“采购”向“制造”的转换也搞混了我们对制造过程中的规模经济的看法。如果在制造中没有规模经济，那么，垂直一体化程度越高就应该导致制造成本越高[12]，但是数据显示，制造费用在销售额中所占百分比与市场份额之间联系很小或者没有联系（见表5－2），这大概是因为由垂直一体化程度提高所导致的成本提高被规模经济所抵消了。

## 投资的有效利用

尽管在大多数情况下，市场领先者与那些份额排名在第五或更后者之间的投资收益率差异是由规模差异造成的，然而仍然有20％左右的投资收益率差异是由投资密集程度的差异所造成的，平均来说，市场领先者比追随者能更有效地利用投资以增加收益。

如果在库存、应收款项、或固定资本上不存在规模经济，那么垂直一体化现象会使我们期望通过对销售进行投资来增加市场份额，但是投资额在销售额中的比率却随着市场份额的增加而轻微下降（见表5－2）。如果我们采取了垂直一体化，在销售中的投资下降会更加显著。市场领先者很明显在库存的规模经济中得到了好处。数据也显示出市场份额较大的业务其设备利用率会有所提高。

小份额的业务能成功吗？

市场份额与盈利性手拉手的事实（如表5－1所示），让一些咨询顾问和公司经理们认为小份额的业务不能盈利。出于对此观点的反应，一些调查者们已经证明，某些份额较小的竞争者能够并且已经获得非常诱人的收益。《哈佛商业评论》上有两篇论文报道了这些研究：

理查德·哈墨麦什（Richard Hamermesh），M.J.安德森（M.J.Anderson）和J.E哈里斯（J.E.Harris）分析了那些在《福布斯》杂志年度

> 财经调查公布经营结果的公司的绩效，发现了许多市场份额低但却很成功的企业，并较详细地讨论了其中三个例子。伯勒斯(Burroughs)公司是这些企业中的一个，由于它将精力集中选定在计算机的一个细分市场上而受到称赞。这样做的结果是，这家公司在70年代早期利润增长率比IBM公司还快，尽管它在市场份额方面处在极其不利的地位。[13]
>
> 卡罗琳·吴(Carolyn woo)和阿诺德·库珀(Arnold Cooper)检查了PIMS数据库中低份额业务的业务绩效，发现有40个这样的业务税前投资收益率为20%，甚至更多，并将这些业务的战略同那些效率较低的低份额业务进行了比较。在各种因素中，这些成功的低份额业务被发现具有较高的相对质量，较窄的产品线和较低的总成本等特征。[14]

这两项研究说明，份额小的业务确实是能盈利的。如前所述，市场份额只是十几个影响利润的主要因素之一，它是基于PIMS的一项研究结果。其他影响利润的主要因素如企业文化，也起着重要的作用。在其他大多数战略因素方面占据有利地位的小份额业务，应该赚取满意的利润。举例来说，PIMS的研究发现，产品或服务的相对质量排名在前三位的小份额业务的平均投资收益率是18%。如果这其中的某个业务同时还享有较低的投资密集度、较高的劳动生产率和较快的市场增长，那么它的预期收益率便能轻易地达到25%或更高。但是必须强调这一点，即绝大多数小份额业务并非如此。在PIMS数据库中614个市场份额小于10%的业务中，只有四分之一的业务投资收益率能超过20%；相反，四分之三的市场份额高于40%的业务投资收益率超过20%。认识并能理解一般规则的例外是有用的，但是记住它们是例外这也是非常重要的。

## 成为一个小份额业务比“居中位置”的业务更好吗？

由哈墨麦什等人和吴、库珀引用的有关小份额业务盈利的

例子，与市场份额和盈利性通常紧密相联这一一般规则并不相矛盾。但是，迈克尔·波特在他的畅销书《竞争战略》中提出了更强烈的异议。波特提出，尽管在某些行业中份额与盈利性之间可能存在着正相关关系，但在其他一些行业这个关系却可能是颠倒过来的，还有一些行业可能呈现出U型关系，即两头高中间低。在举例说明汽车和电机行业是U型模式时，他警告了“居中位置”的危险性[15]。这种说法明显的推论是，在这样的行业中，拥有较小的市场份额比份额排名在第二位或第三位的竞争对手更好。在那些份额与盈利性关系颠倒过来的行业中，市场份额小的竞争者甚至比市场领先者更好！

能够将波特的观点与表5－1所表明的份额/盈利性的正相关关系协调起来吗？我们来看一看。首先，波特关于市场份额的概念与我们的概念有很大的差别。波特将“份额”定义为涉及某个宽泛界定行业的某个业务单位的销售额，如计算机或汽车行业（哈墨麦什等人采用同样的方式，将伯勒斯公司的市场份额定义为它在整个计算机行业的发货总量中所占比例。）与此不同的是，我们所有市场份额的数字，均按照各个业务单位所服务的市场测算而得。这个服务市场被定义为某个行业中实际进行某项业务竞争的某个部分或细分市场（按产品、消费者类型和地理区域划分）。对于绝大多数业务，按这种方式定义的市场要比按作为整个行业的参与者所定义的市场要小得多。举例来说，被波特引证的一个成功的小份额竞争者是梅塞德斯·奔驰（Mercedes－Benz）公司，这个盈利能力很强的公司在全球汽车销售额中所占的份额很小。但是，按照我们为相应服务市场定义的概念，奔驰公司在豪华型汽车市场上所占的市场份额却很大。从另一方面看，我们不相信梅塞德斯·奔驰公司会真正同本田（Honda）、丰田（Toyota）、或大众（Volkswagen）汽车公司去竞争，而与通用汽车（General Motors）公司仅在很小的范围内竞争。

因此，相对于这些大得多的生产者来说，奔驰公司的销售额不能说明其竞争地位。

按照涉及某个业务单位的实际服务市场来定义市场份额，并不意味着我们鼓励经理们将他们的注意力局限于当前的顾客、产品和地理区域内。在邻近市场上经营的竞争者会经常地进入另一个市场，甚至能克服最大的障碍，尤其是当生产能力发展到能轻而易举地从某一部分转移到另一部分的时候。例如，波里格斯和斯特拉顿(Briggs& Stratton)公司长期以来一直占据着美国小型发电机市场，这种小型发电机是为草坪割草机和花园拖拉机使用的。1984年开始，本田公司利用他们制造摩托车发电机的经验，开始了一场将产品线延伸到美国的草坪和花园设备的侵略战役[16]。如果波里格斯和斯特拉顿对本田公司进入他们的服务市场不以为然的话(实际他们并非如此)，他们早已被打败了。这说明在特定的服务市场上拥有较大的份额并不是保持竞争不败的有利保证。但是，我们坚信，一个业务单位在其服务市场上所占的份额，比起它在宽泛的、混杂的产业市场中所占的份额，更能说明它在当前竞争中的地位。

在波特的份额与盈利性之间的U型关系概念中有一个更致命的缺陷。他提出市场份额小的业务是赚取高投资收益率的典型，这就意指高回报的绩效是由较小的市场份额所造成的。事实上，他引用的例子都是说明成功的产品差异是如何抵消市场份额过低的劣势的。如表5-5所表示的，高质量的确能带来高利润，甚至对小份额的竞争者也是如此，但对那些市场地位高的竞争者来说，高质量带来的收益会更高。高质量与高份额才是更常见的组合形式。由李恩·菲利蒲斯(Lynn Phillips)，戴·张(Dae Chang)，和罗伯特·巴泽尔(Robert Buzzell)进行的一项PIMS方面的研究显示，在大多数情况下，与竞争相关的质量优势、大市场份额和低成本是经常彼此相互联系的[17]。这与下面

这种观点是相矛的，即认为旨在获得低成本的“一般性战略”与基于产品差异的战略是无法调和的。

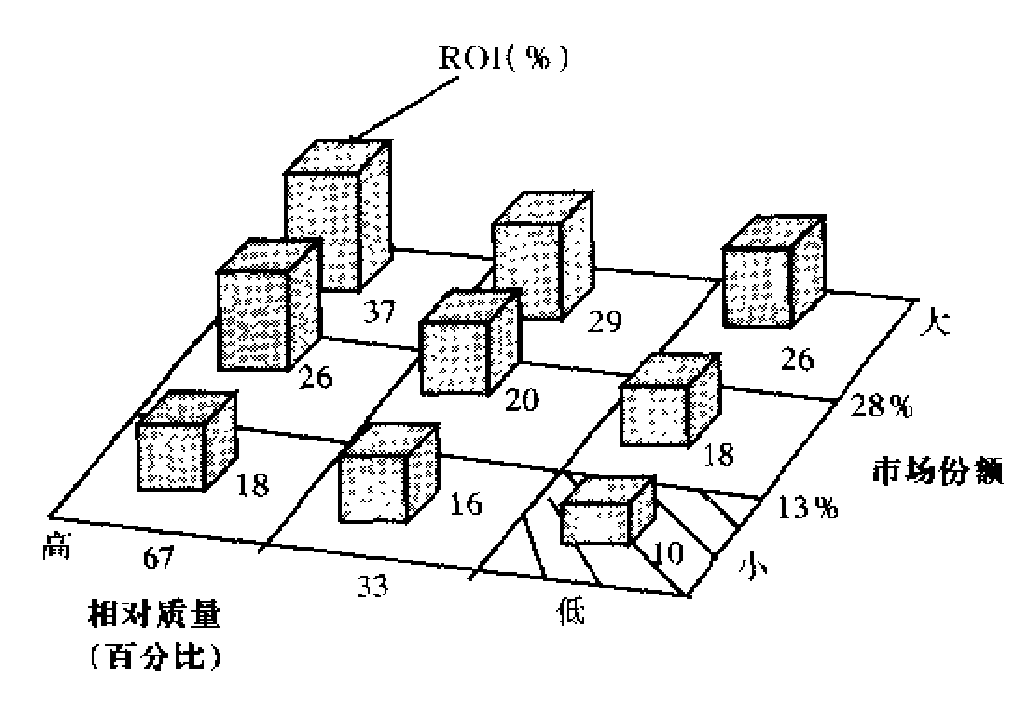



表 5-5 处在“下角落”的业务具有极其不利的战略地位

即使市场份额是按照相关行业，而不是按服务市场来定义和衡量的话，仍然有证据说明份额与盈利性之间通常是正相关的。如果这种关系的确存在正的、负的和U型的这几种可能性，那么在大量而广泛的行业样本中，份额与利润绩效之间存在的联系平均来看是相当微弱的。但事实并非如此：在联邦贸易委员会LB研究计划的系列工作中，业务单位的盈利性是与包括每个单位在整个行业的销售额中所占份额在内的许多因素相关的。这项结果说明份额与利润之间有很强的正相关关系[18]。如果在一定数量的行业中，份额与利润之间是U型关系或是负相关，我们几乎是不可能得出上述结果的。

有一个类比有助于我们对似乎是不符常规的、成功的小份额业务加以考察。1985年的全美电视“扣篮”比赛，吸引了一些NBA中最具天才的运动员，几乎所有参赛者的身高至少在6英

尺8英寸。令人不可相信的是，冠军最终落在了亚特兰大老鹰队身高只有5英尺5英寸的斯巴德·韦伯头上。韦伯的表现的确证实个头小的人也能在巨人的比赛中夺冠，但是不会有人由此得出结论：个头小的人在扣篮时比个子高的人更有利。同样道理，我们不能以小份额业务的偶尔成功，来作为宁愿保持相对较弱的市场地位的理由。

## 关于原因和结果的其他观点

尽管本章我们的主要目的是对市场份额和盈利能力之间的关系作出战略性的解释，但我们仍然打算简单地讨论一下对市场力量和随机过程的理解。

一些经济学家认为集中的市场结构容易产生"寡头协作"，即一种相当友好的、非侵略性的竞争。这种竞争的结果是低产出，高价格，因而它比在典型的竞争性市场上能获得更高的回报率。因此，他们期待着看见"行业集中度"(市场份额最高的前四个公司的份额之和)与盈利能力之间的直接联系。

PIMS业务单位数据库在解释盈利性差异时，对比较市场份额的相对力量和集中度提供了一种直接的方法。结果是：当对它们一起进行观察时，市场份额对投资收益率的影响远远超过集中度(见表5-6)。集中度在解释结构与利润的关系方面还显得很不够，联邦贸易委员会在LB数据库方面的研究支持了我们的发现。当对LB数据库的数据进行分析时，我们发现份额与盈利能力有着很强的正相关性，而集中度与盈利能力却表现出微弱的负相关性。

由此我们得出结论：尽管市场份额与集中度对盈利性都有影响，但真正起作用的是份额，而不是集中度[19]。换言之，有关市场力量对份额与盈利能力关系的解释并没有得到多少经验的支持。

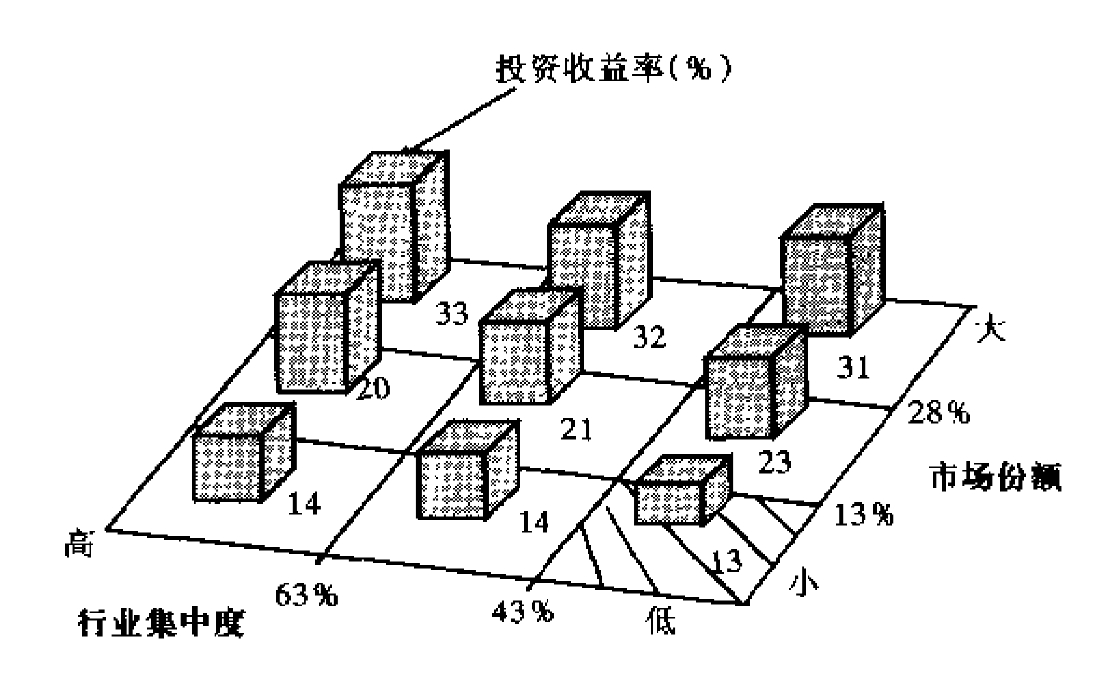



表5-6 谁决定盈利能力——行业集中度还是市场份额?

份额与盈利性之间的关系是一种运气吗?许多研究者把注意力集中于对份额与盈利性关系的随机过程解释上来。比方说,他们认为,假如许多小份额的竞争者在相同的条件下同时开始行动,那么幸运的竞争者便可能既获得市场份额又获得盈利性。因此,他们往往将注意力集中在份额的变化和盈利性的变化上,而不是集中于在更稳定的市场环境中份额差异是如何影响利润差异的。他们常常忘记许多服务市场是由开拓者而不是由一群等待着随机过程开始的小份额竞争者所创造出来的。开拓者首先开创了100%的市场份额,随后便面临着来自早期追随者和后来进入者的挑战。

我们并不打算对于随机过程的假设在解释动态的份额与盈利能力关系方面进行过多的争论。的确,人们能找到(靠技巧或运气)一些业务的例子,这些业务能在适当的时间和适当的地点同时获得市场份额和盈利性。但是从战略前景来看,随机过程的观点却并不十分有趣。如果随机事件能引发份额与盈利能力

之间的关系，那么行动就意味着运气。那种忠告虽很容易理解，但却难以付诸行动。而且，了解所观察到的份额与盈利能力之间的关系在多大程度上取决于规模经济而非随机事件是很有用处的。

1977年，凯夫斯(Caves)、盖尔(Gale)和波特证实，随机过程的前提假设可能不是所观察到的关系的最基本解释[20]。在此我们提供一项他们的简单明了的新试验。

如果份额与盈利能力之间的关系主要取决于运气，那么这种运气在份额发生戏剧性变化的不稳定市场上便可能会更多。份额变化意味着竞争性供应商所做的投资决策具有相当大风险，而市场份额正在发生变化的这个事实表明，成功的投资不但可以增加业务的市场份额，而且还可以提高其利润率。

然而，如果份额与盈利能力间的关系在份额稳定的市场上愈加牢固，那么运气使份额和利润联系到一起的随机过程观点其结果便更令人难以信服。

证据是什么呢？正如凯夫斯、盖尔和波特1977年的研究所发现的那样，在份额稳定的市场，份额与盈利能力间的关系会变得更牢固。在稳定的市场上，市场领先者的投资收益率平均比小份额业务多25个百分点，而在份额不稳定的市场，其投资收益率差异要明显小得多——只有17个百分点。这些结果与随机过程理论对份额与盈利能力间关系的解释相互矛盾。因此我们的结论是，随机过程理论不仅对战略前景提供不了什么帮助，而且对份额和盈利能力之间的关系也做不出过多的解释。

我们认为，在份额与利润绩效之间到底是存在"因果"关系还是存在"非逻辑"关系，整个问题就象一条红鲱鱼。市场份额本身并不"引起"任何事情。为什么是这样呢？一个业务单位的市场份额只不过是一种衡量标准，可是，它反映的是两种确实能导致利润或高或低的力量。这两种力量是：(1)相对规模或建立

在经验基础上的成本优势或劣势,(2)在特定服务市场上,在设计、生产、销售满足消费者需求产品方面的相对成功或相对不成功。在本章,我们已经说明,市场份额较大的业务的确具有低成本,并且他们也能产生能转化为更大净利润率的质量优势。

我们关于如何理解份额和盈利性之间关系的主要工作可以归纳为以下关键步骤:

- 相对质量优势是通过产品或服务的精心设计和正确地选择目标市场相结合而获得的。
- 相对质量优势能使一项成功的业务获取较高的价格(当然在合理的范围内)并获得市场份额。
- 份额的获得使业务比竞争对手更能获得规模经济效益和/或建立在经验基础之上的成本优势(如前所述,这类成本优势与成功的差异并不是并存的)。
- 较高的盈利能力源于较高的价格与相同或更低的成本(相对竞争对手),以及如前所述的采购方面的优势和投资的有效利用。

如果这是幅份额与盈利能力之间联系的合理图画,那么起关键作用的因素便是规模和质量。实际上,市场份额是一种反映这些利润影响因素某些组合的方便的速记工具。

## 利润变化与利润水平

罗伯特·雅各布森(Robert Jacobson)和大卫·艾科(David Aaker)在他们最近的一篇论文"市场份额彻底失控了吗?"中提出,所观察到的份额与盈利能力之间的联系也许是由于第三种因素(也可能是运气)的影响,而不是来自市场份额对投资收益率的直接影响[21]。但是为了控制这个第三种因素,他们将以往的盈利能力包括进来作为解释当前盈利能力的因素。实际上他们将投资收益率的变化与市场份额水平联系起来了。

由于大份额业务与小份额业务之间投资收益率的差异不是连续增加的，因此，我们可以将投资收益率与市场份额水平之间的关联性看作是零。这个发现并非意味投资收益率与市场份额之间没有关系，它只是指投资收益率的变化与市场份额没有关系，并且大份额业务与小份额业务投资收益率之间的差异在一定时期内是稳定合理的[22]。

那么应当如何控制这第三种因素呢？通过把与份额和盈利能力相关的任何影响利润的主要因素包含于投资收益率模型即可做到。相对质量便是这样的第三因素之一，它与投资收益率和份额是正相关的。

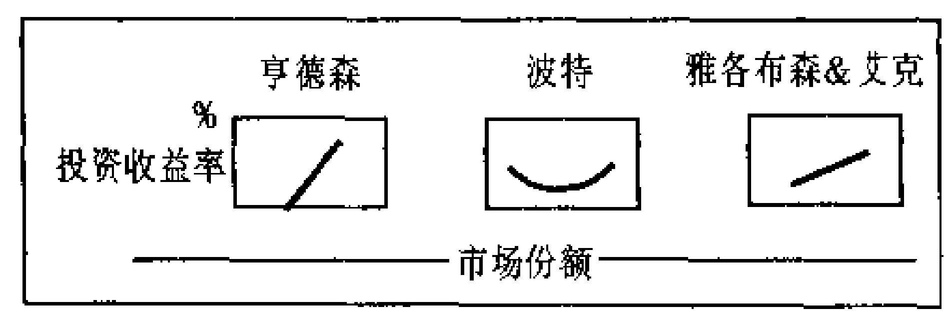
当我们将投资收益率与市场份额和相对质量联系起来考察时，我们发现市场份额每变化10个百分点，投资收益率差异就变化4.7个百分点。这比把质量排除在投资收益率模型之外所衡量到的结果更好，后者所观察到的市场份额对投资收益率的直接效果为5.3个百分点差异。

市场份额每变动10个百分点，投资收益率变动4.7个百分点的一般利润差异仅仅是个平均数。对于个别业务的特定利润差异（比如业务与其主要竞争者之间或业务目前的市场份额与其计划实现的市场份额之间）能够校正得更加准确。这个特定过程要将研究与开发、营销成本与制造成本的组合、投资密度、份额的非稳定性以及其他业务单位的特殊性质统统考虑进去。

由于份额在业务投资收益率中大约占到14%的离差，因此，我们有必要把更多的因素考虑进出，即使这些因素与份额没有什么关系。SPI的标准ROI模型除相对份额和相对质量外还考虑了许多因素，这些因素包括设备利用、实际市场增长、当前顾客购买量、投资密度以及生产能力等（参见第三章）。

## 对各种不同观点的概括

表5－7将亨德森(Henderson)、波特以及雅各布森和艾克等人关于投资收益率和市场份额之间关系的描述进行了对比，并将这些描述同巴泽尔和盖尔概括的经验关系进行了比较。相对于市场上的实际业务经验：



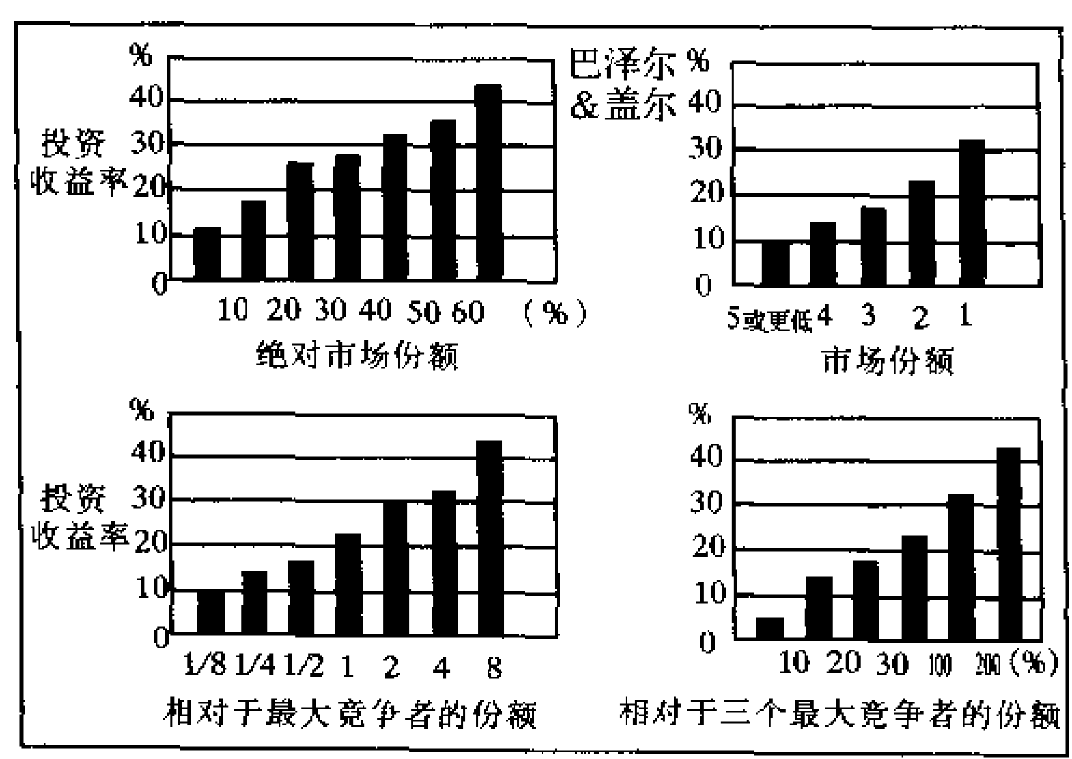



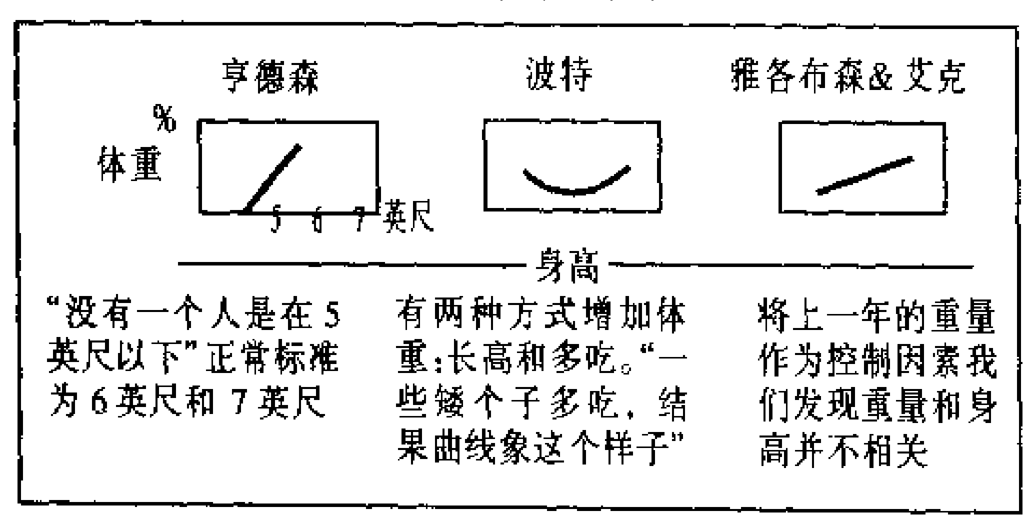

表5－7 关于ROI与市场份额之间关系的解释

1. 亨德森过分夸大了投资收益率与市场份额的关系。
2. 雅各布森和艾克低估了投资收益率与市场份额的关系。

3.波特的观点居中，他将市场份额单独的影响与认知质量对投资收益率的影响混为一谈。

## 归谬法(Reductio ad Absurdum)

在找不到更好的类比关系时，身高与体重之间的关系能帮助我们理解关于市场份额与投资收益率关系的各种不同解释，并能产生某种程度的喜剧效果。假如将这些不同的解释应用到身高和体重的关系上，而不是盈利能力与市场份额的关系上，那么从亨德森、波特、雅各布森和艾克的解释中可得出什么结果呢？表5-8表明了这种关系的类比结果。



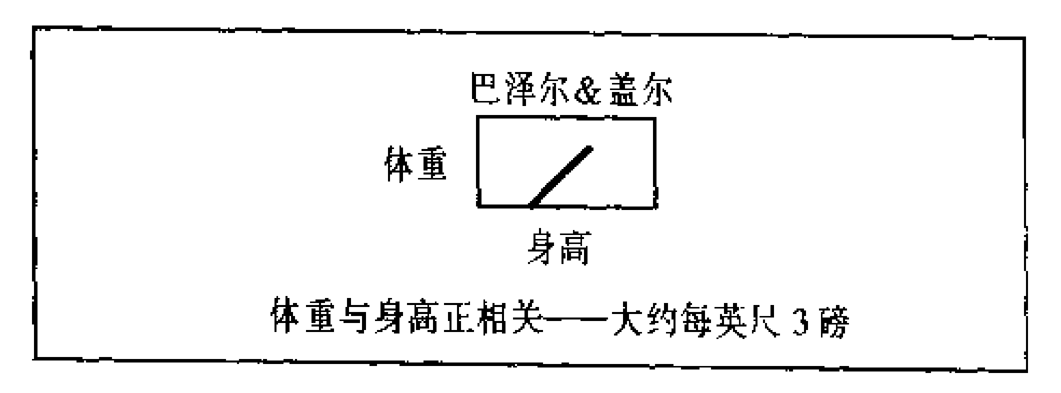




**表5-8 归谬法：关于体重与身高关系解释的推测**

运用PIMS方法，我们发现体重与身高是正相关关系——大约每英寸合三英磅。这个一般差异经过调整后就能反映出一个人的性别和骨骼。

当亨德森认为相对市场份额每增加一倍，销售收益率(ROS)能提高11个百分点时(比实际情况大了五倍，他给出了一个关于"三或四准则"的比例关系。他推想，假如小份额的竞争者处在极其不利的境况下，那么在任何服务市场上只有少数供应商。

设想一下，亨德森把这种放大了五倍的错误计量标准用于身高与体重关系时的情形。一旦观察到六英尺高的人大约是180英磅重这样的经验数据，并且坚信每英寸的差异是15英磅，他也许会得出"没有一个身高低于五英尺的人"这样的结论。

接着看看迈克尔·波特的用于推测体重与身高关系时的情况。至少有两种方法可增加体重：身高和饮食过量。一些个头小的人饮食过量，所以曲线是U型。但是如果个头小的人没有饮食过量而中等身材的人却饮食过量，这时会出现什么情况呢？

应用一下雅各布森和艾克的方法，进行因素控制而不是对身高进行控制是个好主意。使用去年的体重作为一种控制因素我们来研究体重相对于身高的变化，我们会发现"体重与身高的关联性不大"。

## 何时市场份额最重要

假定市场领先者具有较大的相对市场份额，这样他也就有相应的盈利能力，这时很自然地会提出这样的问题，即当从某个行业转入另一个行业时，市场份额与盈利能力的关系会不会发生变化？哪个行业最需要认真考虑市场份额地位？

我们的PIMS数据库分析清楚地显示了投资收益率与市场份额之间紧密的关系。尽管这些发现十分有趣，但是如果你希

望通过对你的业务重新定位来超过业务竞争对手的话，更加专业化的分析是必不可少的。相对于不同的行业类型或市场情形来说，市场份额的重要程度有很大的不同。我们已经看到市场份额的重要程度在稳定的市场上要比在不稳定的市场上大，另外两个决定市场份额重要性的因素是获得价值的方式和投资密度。

## R&D和市场营销与生产相对比

高技术产业具有在研究与开发、市场营销方面大量投资的特性，而其他行业则主要在生产过程中实现他们的附加价值。市场份额在高技术产业和烟筒行业中哪个更重要？

那些解释份额与盈利性关系经验曲线的追随者们常常认为市场份额在生产密集型行业最重要。与此相反，那些视规模经济决定份额与盈利性关系的人认为，在固定成本相对比变动成本大的行业中，市场份额更重要。

我们依照相对于生产成本的R&D和营销成本比率，将PIMS数据库分为两组。在R&D和营销密集的业务中，市场领先者的投资收益率比市场份额较小者平均高出26个百分点（表5－9），而在生产密集的业务中，相应的投资收益率差异只有12个百分点。所以，我们推论出，市场份额在高技术产业更重要。

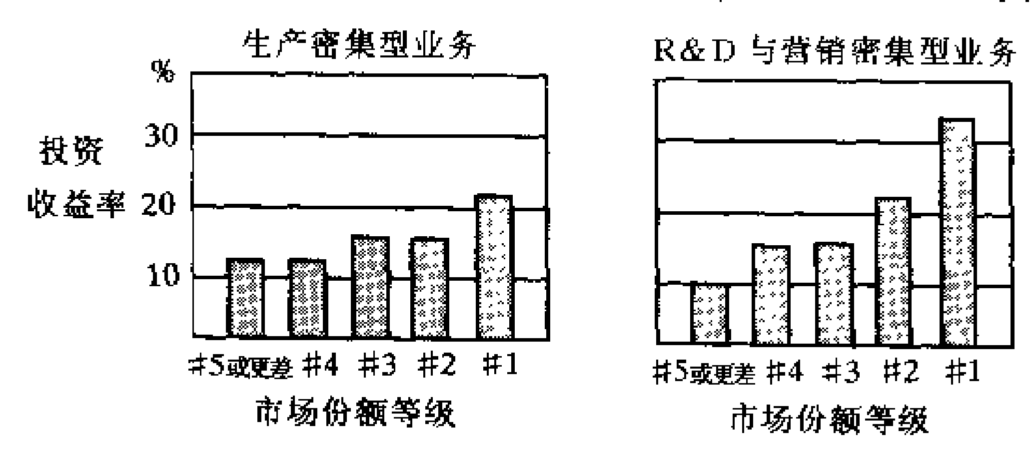



**表5－9　市场份额在高技术或营销密集型行业尤为重要**

为什么呢？与生产成本相比，R&D与营销成本趋向于相对固定。在绝大多数市场上，你需要一定的费用用于创新和营销以保持竞争力，这样，R&D和营销活动就更从属于规模效益而非生产成本。

最初人们可能会认为当我们从小份额的业务转入份额较大的业务时，R&D和营销费用会下降。但是，我们发现无论是在份额较小的业务还是在份额大的业务中，R&D与规模的比率以及营销与规模的比率均是相同的(表5－2)。R&D和营销费用没有下降的原因主要有二个：首先，前面已谈及，市场份额较大的业务更倾向于垂直一体化(即他们"制造"而不"购买")。其次，由于R&D和营销成本受制于规模效益的程度更大，市场领先者则经常采用开发产品和优质服务的竞争战略，以及采用导入R&D和营销密集型新产品的竞争战略。这一战略使小份额的竞争者难以追随。引起大市场份额业务的R&D与规模比率和营销与规模比率增大的垂直一体化和创新活动，被营销和R&D的规模经济所抵消。这就产生了我们所观察到的平均成本比率平坦的图形(表5－2)。

## 高投资密集度与低投资密集度

在投资密度不是特别高的行业里，市场领先地位能获得更多的收益。在那些销售投资较低的业务中，市场领先者的投资收益率较份额较小的业务平均高25个百分点，而在投资密度较大的业务中，相应的ROI差异仅有11个百分点。

为什么？因为市场份额有助于从降低单位成本的规模经济中获得ROS。由于

ROI ＝ ROS×(销售额/投资额)，

所以在投资－销售比非常低的行业中，市场领先者与追随者之间的销售收益率差异有巨大的杠杆作用。

在投资密集型行业，平均地看，只有市场领先者的税前投资收益率接近20%……甚至离20%还有一定距离（见表5－10）。相反，在投资密集度低的情况下，除了市场份额最小的竞争者外，其余的收益率均高于20%，甚至市场份额最小的竞争者也接近20%。

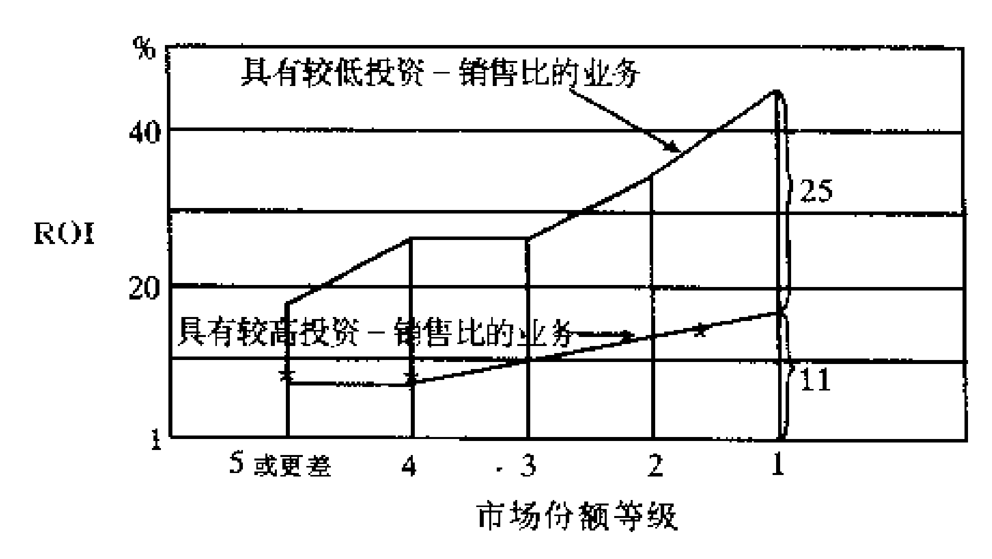



**表5－10　在投资密集程度不高的行业中，市场领先者获得更高的收益**

除了这些行业差异外（高技术与低技术，投资密集程度高与低），我们还讲到过当市场份额增大时，绝对市场份额对投资收益率的作用递减，因为单位成本的降低速度与市场份额的增加速度不同步，它要比市场份额增加的速度缓慢。

## 市场份额与竞争战略

毫无疑问，市场份额的重要性被一些解释者们，尤其是被那些将市场份额的好处与以经验为基础的成本差异联系在一起的人们夸大了。但是PIMS和其他来源的事实清楚地表明，市场份额与盈利性是密切相关的，这种关系通过对不同行业、不同时期以及世界不同地区实际业务经验的分析已被反复证实。市场

份额不是决定盈利能力的唯一因素，但它确实是一项重要因素。据此观点，我们在发展和评价竞争战略时应如何看待市场份额呢？

首先，追求市场份额本身不是一种战略，它经常是一项重要的战略目标。但是表述这种目标要比决定如何实现目标容易得多。在本章，无论是作为表明具有较强市场地位的手段，还是作为保持或提高市场地位的手段，我们都强调了相对质量的重要性。在获取市场份额的竞争中，其他的重要武器还包括产品创新、加大销售方面的投资以及广告和促销等。所有这些都在发挥着作用：质量的特殊感染力在于，在许多情况下，它是既获取了市场份额而又不遭受任何短期惩罚的一种有效方法。

假如某个业务在质量上不具备超过竞争对手的明显优势，那么在采用扩大市场份额的战略时将会花费很大。在第一章中，我们描述过一个例子，即在80年代初期雅马哈公司欲取代本田公司成为摩托车市场领先者而造成的灾难结果。雅马哈公司的总裁久生小池采纳了“争取领先”的口号，采取了引进新模型的进攻型策略，到1983年4月，公司负债累累，2000多名工人被解雇，久生小池辞职，这项进攻计划宣告破产。

从基础牢固的领先者手中夺取市场份额的努力一般都没有好结果，除非领先者有自满情绪或被其他的难题搅得心烦意乱。因此，市场追随者们将大量的精力花费在其他的战略上。一些对份额与盈利能力关系持不同意见的批评者们曾描述过在特定细分市场上一些较小的竞争者们经过努力取得成功的例子。毫无疑问，在某个特定市场上集中力量对许多企业来讲是一种重要的战略选择，特别是对那些在更为广泛的行业上毫无可能成为领先者的企业来说。正因为如此，在PIMS研究过程中，我们才特别强调认真定义和小心选择服务市场的思想。适当地选择产品及其所提供的服务、顾客类型和地理区域，是经理们所做的

各种决策中最重要的决策。

可是，定义目标市场并不是经理们完全可以控制的事情，谁和谁竞争不仅受到其他公司行为的影响，而且还受到整个行业潜在经济情况的影响。例如，考虑一下哈墨麦什等人在1978年提到的三个成功的小份额竞争者的例子：伯勒斯公司(Burroughs Corporation)(计算机)、克朗密封塞公司(Crown Cork and Seal)(金属容器)和联合坎普公司(Union Camp)(纸张)，这三家公司在70年代初均有杰出的成长记录和突出的盈利能力。十年后，情况发生了很大的变化。在1981年到1985年，克朗密封塞公司的股本收益率(ROE)是11.3%，在包装行业的13家公司中排名第12；联合坎普公司14.8%的ROE在纸张行业中处中间位置；伯勒斯公司的ROE已降到7.1%(在24家计算机制造商中排名23)，该公司还打算收购斯百利(Sperry)，准备在大型计算机业务中与IBM公司一争高低。

这些事例说明，一度在某个行业曾经独具特色的细分市场到后来可能并不那么独具特色。例如，也许仅仅是因为大公司忽略了一些特定的产品和特定的顾客群，就使小公司钻了空子，尽管这些小公司在成本、技术等方面都处于劣势。瞄准这些细分市场可能会在若干年内具有较高的盈利性，但获利将会变得越来越少。正确的信念应该是：要么采取措施保持目标市场与其他市场的差异性(比如通过不断开发新产品)，要么作好向其他市场转移的准备。

许多对市场份额与盈利能力关系持不同意见的批评者们按照10年前早已使用过的传统观念来制订过于简单的战略方案，这是十分不幸的。份额与盈利能力间的关系是一种应该被认识和理解的事实。它本身并不能提供任何管理的通用处方，但它的确能洞察战略选择的可能结果。

有关份额与盈利能力间关系的战略应用，会因不同业务所

处的不同环境而有所不同。但是毫无疑问，对所有那些试图设定市场份额目标的公司来说，这种关系将会转化为动态的战略。PIMS数据库经常在特殊的业务情形下被用来标定成本增加对利润增长的精确性，然后将这种知识转化为行动计划。

与本章的概念和发现相一致的企业追求战略目标的例子，是小约翰F·韦尔奇(John F. Welch, Jr.)领导下的通用电气公司，他曾说过：

"…我们的战略目标，是要在此竞技场中挤身于排名第一或第二的行列中去…"[23]。

实现这项战略目标的主要步骤包括：出售犹他矿业(Utah Mining)，收购美国无线电公司(RCA)和其他一些金融服务公司。通用电气公司将它们的主要业务从投资密集的领域转到高技术和服务领域。韦尔奇正试图在最能发挥作用的领域中谋求排名第一或第二。

一旦市场地位确定了，市场领先者与追随者就需要制订不同的战略。讨论这些不同的战略是第九章的主题。

# 第 6 章

# 质量为王

60年代和70年代，市场份额是公司成长和盈利的关键这一意识开始出现。80年代，质量——作为驱动市场份额的因素已明确地位于其他因素之上。当质量优势和较大的市场份额同时出现时，盈利性才确实得以保证。但是，相对认知质量与传统的"一致"质量概念是不同的。它要求用一种全新的整体观点——即从外部、从消费者的角度来审视质量，而不是从内部、从质量保证的角度来审视质量。

一个没有意识到相对认知质量重要性的公司，它可能会通过测量规定的产品规格来

达到降低废品率和零缺陷的方法以力图超过日本公司。在这样的公司，质量专家通常是生产经理。然而，许多制造的新产品虽然较为完美，但在市场上却由于战略原因而导致失败。在本章，我们将试图把质量理解为一个战略概念，并探讨如何有效地管理质量。

## 衡量相对认知质量

为了研究相对认知质量是如何与业务绩效相联系的，你需要能够对它进行衡量。在过去的十年里，SPI 成员公司和职员已研究出了一个“质量文档”(quality profiling)程序，该程序可使经理们用来估算其相对于竞争对手的产品/服务质量，同时以此制定提高相对质量的详细行动计划并估计其收益。概括于插页中的“评估相对质量”可以用于获得衡量相对质量的方法。本章和本书其他章节的所有质量分数一律用百分位数表示。比如，一项列于 PIMS 数据库后五位的业务其相对质量评估值以 0 到 20 之间的百分位数来表示。

---

### 评估相对质量

SPI 自 80 年代以来采用的评估业务单位产品和服务相对认知质量的方法包括以下步骤：

1. 举行某种会议，在会上由管理层和职员专家所组成的多职能小组要辨别那些影响顾客购买决策的无标价产品或服务的属性。如对办公设备产品而言，它可能包括耐用性、维修保养成本、灵活性、信贷条件以及外观等。

2. 然后，该小组要确定在顾客购买决策中代表相对重要性的各个属性的“重要性权重”。这些相对重要性权重的和是 100(对具有不同重要性权重的主要细分市场来说，每个细分

市场分配以个别的权重)。

3. 最后,管理小组依据在第1步骤鉴别的各个绩效因素来评价自己和领先竞争对手业务单位的产品线。通过这些属性到属性的评价,每个属性都分别从重要性方面予以加权,由此得出一个全面的相对质量得分。

在大多数情况下,通过调查和收集顾客的评价来测试管理小组所确定的评价(并且,在适当时候做出修正)。

我们评估相对质量的方法类似与市场营销调查中使用的“多属性”方法[1]。然而,这些研究方法主要用于评估或比较个别产品(实际的或预期的),而得分则应用于业务单位的整个产品线。

---

## 质量和业务绩效

PIMS战略机构探索认知质量与一致质量(conformance quality)驱动业务绩效的不同途径。相对质量优势和较强的盈利性之间主要连接方式与较快的增长在表6-1中有详细的描述。

有两种基本方式击败竞争对手。一种是通过开发比竞争对手更有效地满足顾客需求的一整套产品规格和服务标准以实现优异的认知质量;另一种是通过比竞争对手更有效地遵从适当的产品规格和服务标准以实现优异的一致质量。这些取胜之道不是彼此孤立的,你应力争同时在认知质量和一致质量两方面超过竞争对手。

大部分有关质量方面的书籍专注于一致质量或者认知质量,但却不兼面有之。令人耳目一新的一个例外是约翰·格鲁科克(John Groocock)的质量链(The Chain of Quality)概念[2]。他不仅考虑到了两种质量概念,而且还提供了基于TRW业务的例

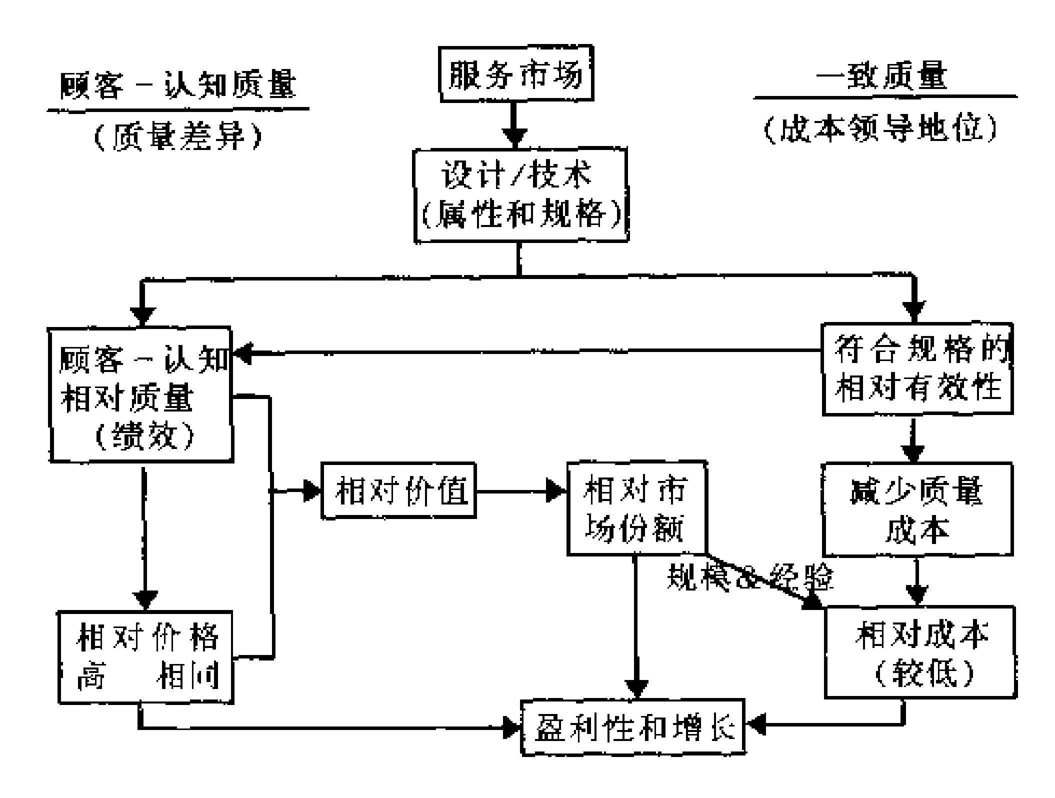



**表6-1 质量如何驱动盈利性和增长**

证,这种TRW业务支持了PIMS关于优异的认知质量与盈利性相关的结论。

实现优异的认知质量为你的业务提供了三种选择。首先,你可以对质量优异的产品收取较高的价格,并使该溢价下降至底线。第二,你可以收取高价并将溢价投资于R&D和新产品以确保未来的认知质量和市场份额。

第三,你可以通过收取与竞争对手相同的价格向顾客提供更大的价值,但是,你所出售的产品/服务的质量更为优异,这会使你逐渐获得市场份额。市场份额增加意味着销售量的增加和生产能力利用率的提高,最后,生产能力的扩大可以使你引进具有最新的成本节约技术的新设备。

实现优异的一致质量可带来两个主要益处。第一,与竞争对手相比,它意味着一个较低成本的质量,也就是一个较低的整体成本。第二,一致质量经常是购买决策中的关键属性。因此,

实现优异的一致质量既可以产生较低的成本又可以获得优异的认知质量——是一个双丰收。

## 质量和盈利性

毫无疑问，相对认知质量和盈利性是强相关的（表6-2）。不管利润标准是ROS还是ROI，拥有高质量产品/服务的业务明显地超过质量低劣的业务。提供优异认知质量的业务在如下方面有利于盈利增加：

- ·更强的顾客忠诚度；
- ·更多的重复购买；
- ·在价格战中不易受到攻击；
- ·具有控制较高相对价格的能力而不影响市场份额；
- ·较低的营销成本；
- ·市场份额的提高。

质量优势的业务其较大的盈利性与较高的相对价格或较低的直接成本相关吗？由于相对认知质量和市场份额是相关的，因此，我们需要检验它们对盈利性、价格和成本的共同影响以归类出所要的答案。

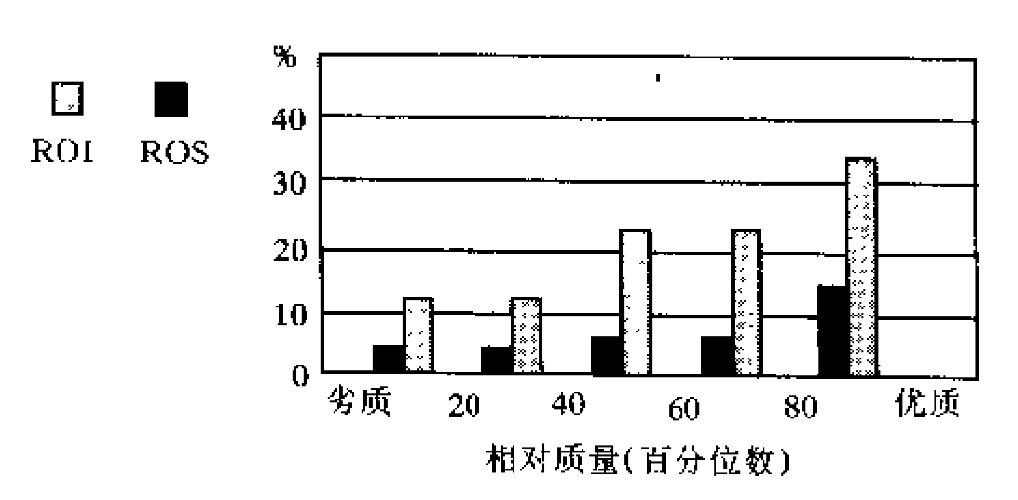



**表6-2　相对质量使收益率增加**

总之，相对市场份额和相对质量对业务的盈利性产生重要的积极影响。拥有较大市场份额和较好质量的业务所获得的 ROI 要比市场份额小且质量低劣的主要竞争对手的 ROI 高得多(表 6－3)。

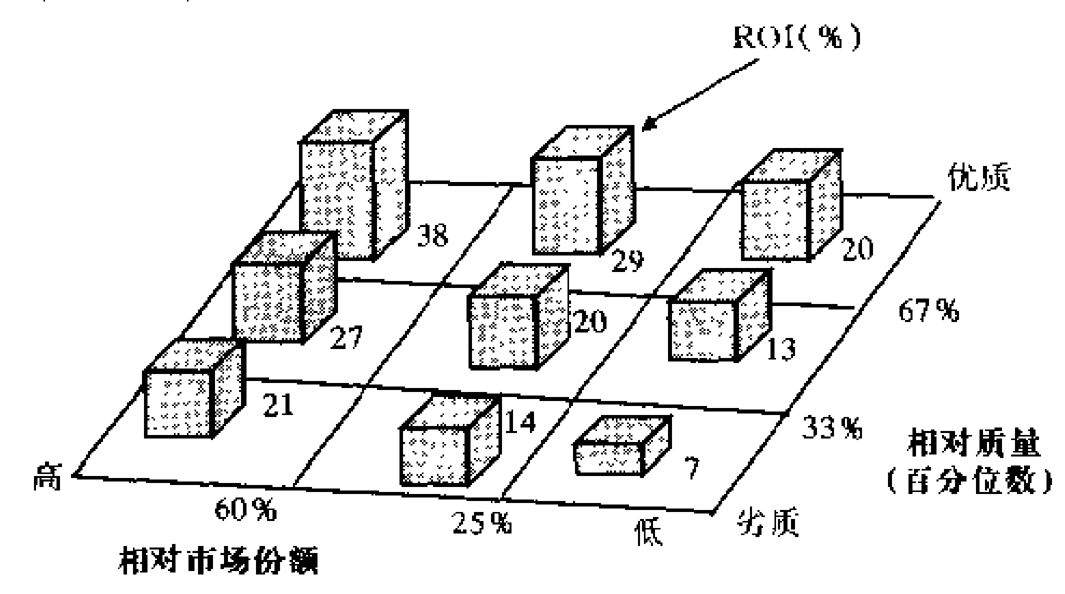



表 6－3　质量和市场份额驱动盈利性

尽管质量和市场份额是相互关联的，但其中的每一个都与盈利性具有较强的关系。另外，较强的盈利性与较低的成本或较高的价格相关吗？

PIMS 数据表明，质量影响相对价格；但是，与质量分开后，市场份额对价格的影响却相当小(表 6－4)。

相反地，市场份额影响相对直接成本；但是，认知质量对成本的影响却很小(表 6－5)。为什么相对认知质量和相对直接成本之间没有直接关系？这是由于某些质量要素是免费的：废品节约、返工以及对抱怨的反应可以超过防止缺陷的成本。这可以降低单位成本。但是，我们这里不是用内部的一致质量标准。我们关注相对认知质量和通过更多的花费以增强更多的产品和服务属性：

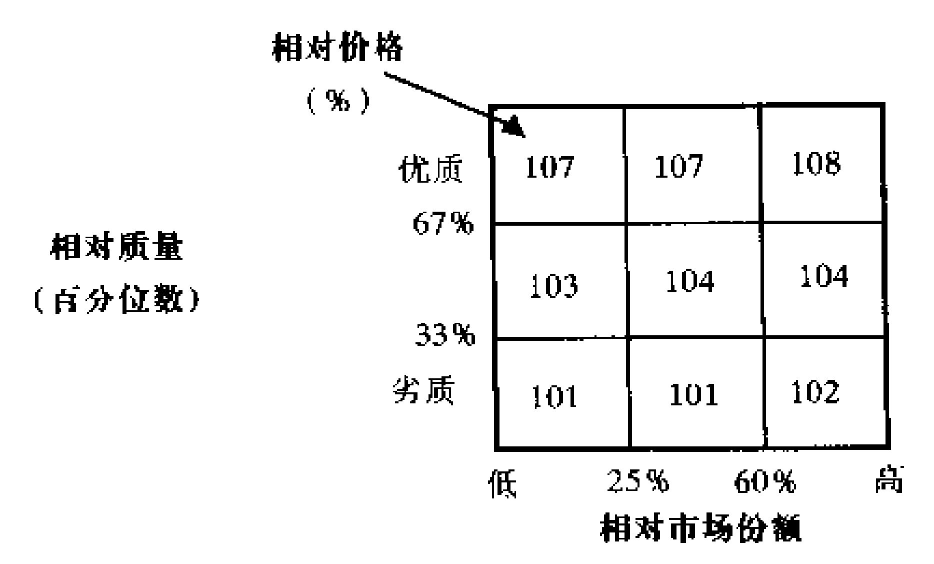



表6-4　质量影响价格：与质量分开后，市场份额对价格的作用很小

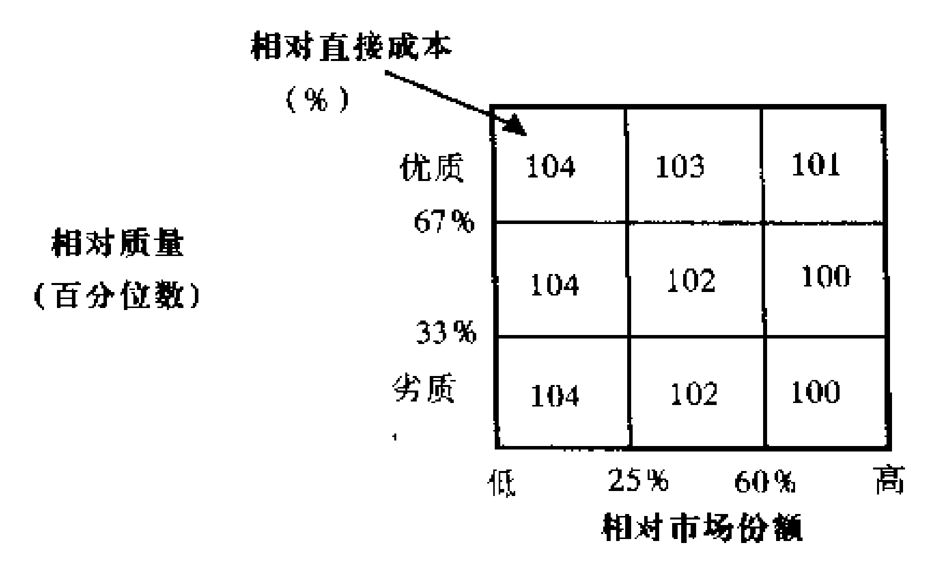



表6-5　市场份额影响成本：质量对成本影响很小

口味：更好和更多的配料

外观：更好和更多的包装、油漆、镀层、润饰等

强度：更多和更好等级的材料

更好的支持：更多、待遇更好的工程师

当质量从低劣转向优异时，净效果似乎是废品和再加工成本的减少被提高产品或服务绩效的成本增加所抵销掉了，而这种绩效恰是影响顾客购买决策的主要属性。

具有优异认知质量的业务，当达到可比较的直接成本时，其较强的盈利性一般与实现较高价格的能力相关。

## 质量和增长

质量不仅与盈利性相关，而且还通过质量对认知价值的影响与另外一个业务绩效的重要因素——增长相关。

价值是质量与价格之间的关系。以低价获得优质的顾客得到了优良价值；以高价获得劣质的顾客无疑得到了低劣价值。但是谁来确定质量的好坏和价格的高低呢？在竞争的情形下，顾客的行为是决定性的：他从谁那里购买，以什么价格购买，决定了在任何竞争性市场上的谁胜谁负。因此，质量是顾客所说的质量，特定产品或服务的质量是顾客所感受得到的。顾客如何决定一个特定产品的质量是优还是劣，价格是高还是低？他是在比较的基础上来进行评价的：这种产品或服务比竞争对手的产品或服务是更好还是更差？价格是更高还是更低？

例如，IBM公司，尽管它(a)进入市场相对较晚；(b)通过不熟悉的分销渠道；和(c)提供机器的技术规格与那些更低价格的机器技术规格相比没有给人留下较深的印象，但是，它仍占有个人计算机市场的优势地位。何以如此呢？近期关于公司购买者的调查表明，选择PC供应商的一个最重要的标准是大约十年后它仍然是供应商[3]。顾客认知质量的主要方面——而且也是一个在PC市场获胜的决定因素——与R&D及加工能力明显相关。这对于数百家有希望通过将注意力集中于技术魔力而崛起的公司来说是一个明智的选择。

因此，正是这些整体的产品和服务的相对认知价值才影响到顾客的行为，并进而影响到竞争的成功。

在大多数市场，有三种价值定位和五种产品/服务定位可供供应商选择。某项业务可以通过价格比较而获得质量比较来提

供平均价值，也可以对优异质量收取高价，或对低劣质量进行折扣。这三种平均价值形式各自与三种常见的产品/服务相对应：平均、溢价和经济。当相对认知质量与价格不匹配时，就有竞争者或是采取较好的价值定位（优质，但价格相同或更低），或是采取较差的价值定位（劣质，但价格相同或更高）。有关这五种产品/服务的一般定位见表6-6中的价值图。

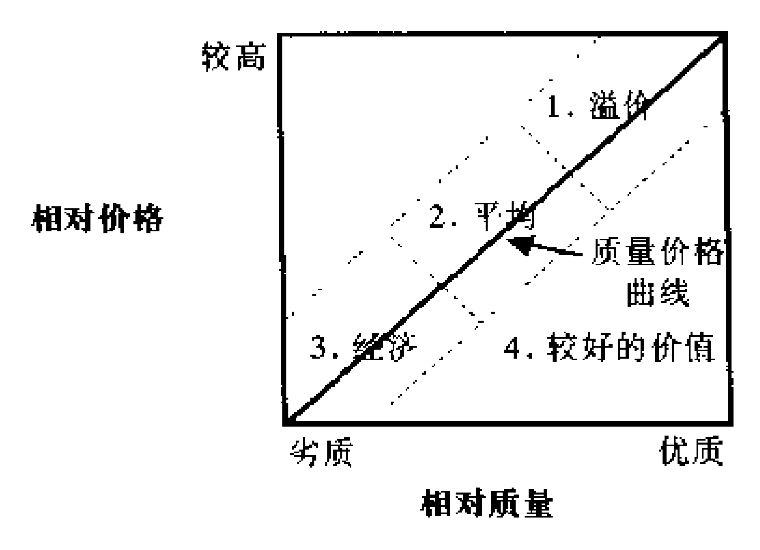



**表6-6　价值图：五种一般的产品/服务定位**

记住一点是非常重要的，即相对价值会因以下三个原因中的任何一个改变而发生相应变化：改变自身行为；顾客需求或偏好发生变化；竞争对手改变其行为。第一种改变要求既要了解影响购买决策的产品和服务属性同时又要了解顾客是如何看待你的绩效的。第二种改变要求应经常地、仔细地对与质量直接相关的方面进行调查研究。第三种改变很少成为焦点，因为，质量和价值取决于竞争对手行为的观念与多数经理们的看法不相符。然而，它却是有关价值方面竞争的本质所在，并且在这方面业务往往陷入竞争困境。

为了更好地理解质量和价值对盈利性和增长的驱动方式，我们来检验一下价值图中五种一般产品的定位。价值图通常用

于在二维的价格－质量图上描绘你与竞争者的业务类别。

顾客与供应商在市场上的相互作用使产品沿着“可比较的质量－价格曲线”表现出形成一线的趋势，于是各个竞争的产品/服务均提供相同的价值。大多数业务落在由经济定位向溢价定位延伸的对角线的下端。但是，也有相当多的业务，偶然地或预先计划地，聚集在一些不寻常的位置——或是优质无溢价或是劣质却溢价。

产品沿着质量－价格曲线定位为顾客带来了大致可比较的价值（对价格而言），并且它们倾向于保持份额。

平均而言，在溢价一端提供平均价值的业务表现出最高的获利能力。令人吃惊的是，较好价值（质量优异，但没有溢价）的业务只是接近获利。价格上的所失（没有溢价），可用更低的成本来弥补，这种情况阻止了由某种质量优异的业务在以低于溢价的价格出售时而导致的一种强烈地获取市场份额和更低营销成本的倾向。这些业务取得了相同的投资收益率，并在增加投资的基础上也做到了这一点。从资金的角度来看，利润获得了惊人的增长。

但是市场份额之争是一场零和竞赛：一个竞争者的市场份额只有在另一个竞争对手失去份额时才可能得到增加。按照价值的定义（相对质量和价格），一个竞争者只有在另一个竞争对手的价值较差时才能获得较好的价值。正是这些价值较差的业务，尽管其营销费用很高，但还是失去了市场份额，并进而表现出极低的盈利性。

许多公司并非认真努力地去理解顾客与是如何将他们与竞争对手进行比较和评估的。它们只关注价格（尽管竞争者对价格也同样如此）并且从不考虑有关购买决策的非价格信号和属性。

西奥多·莱维特（Theodore Levitt）说过，你可以对任何东西

实行差异化[4]，但是，你如果将产品/服务的提供看作为一种商品，那它就将成为——商品。

在许多行业的业务中，你可能听到过如下的推理："我们的业务是一种成本驱动业务。如在心脏起搏器和汽车市场上质量或许是至关重要的，但是我们必须符合行业标准，否则我们不卖任何东西。可是，一旦我们符合了那些标准，顾客却只按价格购买。所以我们无力对质量进行投资，因为我们无法从价格上把投资赚回来"。

这种经常在行业中碰到的竞争态度有效地将"商品"竞争扩展至伦敦金属交易所和芝加哥商品交易所之外的某个似乎合适的位置。基于消费者只关注价格的假设，竞争者们注定陷入无休止的不断加剧的削减成本和降低价格的恶性循环之中。然而有证据表明，即使在基本产品是标准化的价格敏感的市场中，质量也是一个更有力和更危险的竞争性武器。这种明显的悖论的关键在于相对价值对顾客行为具有影响。

有时，的确存在所有竞争者实行一个市场价格的情况。在这些"商品"市场中，由于所有竞争者采用相同的平均价格，故不存在溢价或经济的产品定位。因此，拥有持续性相对认知质量优势(或许是服务而不是产品属性)的竞争者自动采取更好的价值定位。这些业务倾向于获得市场份额，同时，其他竞争者必然地被推入较差的价值定位并失去市场份额。由于产量(与成本优势相关)通常在"商品"市场中是至关重要的，因此，认知质量对这些份额变化的影响就特别明显。

我们已观察到达到优异质量定位的业务会获得市场份额。优异质量和较大的市场份额又会提高盈利性。

提高质量还会引起连锁反应。提高相对认知质量不仅能导致市场份额上升，而且还会提高生产能力利用率，进一步地加快投资周转率，提高雇员生产力和降低每一美元销售额的营销费

用。

## 达到质量领导地位

如果相对认知质量如此重要，那么胜利者是如何实现其质量优势？许多质量领先者通过预测顾客需求并作为第一个向市场提供这种需求者而达到优异质量定位。在PIMS业务中，优异质量的竞争者一般是先导者而不是早期追随者或晚期进入者。PIMS中能够用产品专利保护其创新的业务在认知质量方面得分也较高，对行业业务尤其如此。

但是在产品属性方面绩效较好并不是成功的唯一道路。按照我们的定义，相对认知质量包括所有影响购买决策的非价格属性。业务时常可以通过塑造比竞争对手更好的形象或提供更好的顾客服务来实现整体的优异质量定位。

PIMS数据库也表明，比竞争者提供更宽泛的产品线和为更多类型顾客服务的业务在认知质量方面的得分也较高。我们认为，这表明了这些业务更好地理解了服务市场中顾客细分群体不同的需求，也更好地区分了它们的产品/服务以满足这些不同细分市场的需求。

最后，我们还发现，垂直一体化的业务平均能够提供优异的质量。通过控制生产过程的几个阶段，这些一体化的业务似乎能够合理地组织不同的技术和经营而比竞争者更有效地满足消费者需求(关于垂直一体化的详细讨论参见第八章)。

总之，一些质量领先者通过利用产品专利来开拓并保护其领先地位，从而实现它们的优势。其他的则集中于相对形象或服务并将此作为成功之路。有些在诊断不同顾客细分的需求方面做得较好，其他的则专注于在不同技术和附加价值经营方面作更好的协调。获得质量优势的途径是很多的。

## 质量优势为什么被侵蚀

取得质量领导者地位是一回事，保持这种地位却是另一回事。PIMS数据库和个别案例的例证提供了一些业务使得质量优势下降的几个原因。第一个原因，或许是最明显的原因是，产品差异通常在市场成熟期便消失(参见第十章)。因为在这一段时期内，模仿竞争者一片接一片地削走了原本由市场开拓者享有的独特性。

与市场成熟期相关的是，自满也会致使质量受到侵蚀。PIMS数据库业务的经验表明，没有成功地利用现代化机器设备也同样破坏相对质量。

PIMS数据库之外的案例也表明业务是如何使质量优势下降的。一个显而易见的例子是施利茨(Schlitz)啤酒。过度的削减成本以及对顾客偏好的错误判断导致施利茨出现了质量问题。

在70年代早期，施利茨减少了每桶啤酒的酿酒劳动而转向低成本材料(玉米糖浆，蛇麻丸)，并缩短了50%的酿造周期。从短期来看，这似乎是有所回报。1973年，施利茨比安休斯·布希(Anheuser Busch)具有较高的销售额收益率和较高的股本收益率。

《福布斯》在1974年评论到：

> “如果大多数顾客并不关心，那么使质量成为产品的一部分值得吗？…施利茨似乎(比安休斯·布希)有更成功的答案”[5]。

然而，长期的结果是不同的。从1976到1980年，施利茨的产量下降了40%。其市场地位从第2位掉到了第7位。并且，其股票价值从69美元(1974)暴跌至5美元(1981)。这是为什么？

施利茨将精力集中于削减成本，并且错误地判断了消费者偏好。“Flaky”牌啤酒1976年的产量意味着1000万瓶啤酒被

彻底地毁掉了。尽管新的管理层于1978年重新设计了产品配方，但是施利茨啤酒却再也未能重新回到其曾有过的市场地位。该案例说明削减成本这个“障眼物”致使公司误解顾客偏好，并在市场竞争力方面使公司遭受巨大损失。

## 质量的战略观点

当前，多数美国和欧洲公司所指的质量强调了对质量进行变革的需求。管理层不是关注于顾客偏好，而是从内部的相互关系来评估产品质量：产品符合预先确定的规格吗？在不否认质量保证的重要性的前提下，经理们还需要懂得，潜在顾客通常很少或根本不欣赏产品是多么地符合其规格要求。相反，顾客所看到的是已经到达市场的产品，并且他们将这种产品与竞争产品相对比来衡量产品的质量。

质量保证观点过于狭窄的原因如下：

### 不完备的规格(Flawed Specification)

在符合规格方面一切都没有问题，但是假如眼镜出现错误怎么办？许多导入的新产品被完美地制造出来，只是在市场上失败了。设计小组可能忽略了顾客指定的特殊功能的重要性，产品设计过于复杂，或未能对变化的顾客需求和偏好作出反应。

在餐饮业，霍华德·约翰逊(Howard Johnson)似乎错过了许多便于消费者方便就餐的机会。当快餐连锁日益繁荣时，霍华德·约翰逊却因死守不完备的服务规格而艰难地前行。

### 途中的质量降低(Quality Degradation en Route)

大多数质量保证方案的长臂最远只能触及工厂大门。在到达顾客的途中可能会出现许多降低产品质量的事情发生。新开

发的一种蜜饯产品因在销售系统停留时间过长而惨遭失败。顾客的怒气不会因被告知"我们发货时，它们是很好的"而有所缓和。

## 竞争性影响(Competitive Influence)

内部的质量保证人员除了根据特定的规格说明书工作外几乎看不到竞争。与之相比，顾客则在经常地将你的产品与竞争对手的产品相比较。一旦你的竞争者突然表现出优异的绩效，你便会发现自己只能因绝望而孤注一掷地削减成本以求生存。

## 服务问题(Service Counts)

当然，服务是服务行业游戏的名称。但是，制造品也与服务相伴。近几年，许多计算机制造商痛苦地学到了这一课，许多"技术上"占优势的计算机，由于在顾客服务和软件方面的缺陷，已经或将要被逐出市场。

通用电气公司的一个特别工作小组所从事的一项研究表明，必须要关注顾客而不仅仅是产品本身[6]。通过调查顾客对通用电气不同产品线的态度，研究人员确定相对于竞争对手的拥有低劣质量形象的业务被有如下行为的经理掌管着：

·轻视顾客的意见；

·将高质量等同于严格的忍耐力；

·将质量目标与生产流程连接在一起；

·将质量控制系统拘泥于制造性功能。

与此相对比，赢得顾客赞扬的通用电气产品线业务经理们的行为如下：

·强调实际的而不是想象的顾客预期；

·通过市场调查辨明顾客的实际需求；

·采用以顾客为基础的质量绩效标准；

·形成适应全方位功能而不是仅仅是制造性功能的质量控制系统。

既然有如此多的证据表明相对认知质量的重要性，为什么还有这么多的公司不采用以顾客为基础的标准呢？或许是由于主张一致质量的权威，如克罗斯比（Crosby）、戴明（Deming）、费根鲍姆（Feigenbaum）和朱兰（Juran）等，将过多的注意力集中于内部的、经营性的质量观点上而抑制了这些公司拓宽视野。公司可能发现对每1000个单位的毛病进行定量要比理解并衡量广泛的顾客需求和偏好要容易得多。缺乏相关经验可能也是造成一些公司难以在更宽泛的顾客背景下分析质量并了解如何从相对认知质量获益的原因。

然而，为了有效地竞争，美国和欧洲的经理们必须开始明白、理解并对质量形象外部的另一半作出反应。小约翰 F·韦尔奇，通用电气公司董事长，认识到了这种需要。他觉得：

> "质量是让顾客忠诚于我们的最好保证，是我们抵御外国竞争最有效的措施，是保持增长和利润的唯一途径。"[7]

杰克·韦尔奇（Jack Welch）因声称通用电气在其所选择的市场上排名第一或第二而闻名。但是，许多人却没有意识到韦尔奇信奉认知质量是实现市场领导地位的途径。对韦尔奇来说，关注外部还是内部之间的差异非常重要。确信他的经理们理解这种差异是一种显而易见的追求。韦尔奇督促他们不仅要使产品更便宜，而且还要使产品更优越。在评论日本人于70年代设法为打开美国市场，包括从汽车到钓鱼用具、从复印机到纺织机械、从盒式磁带录像机到摩托车市场所采用的十足的劫掠性方法时，韦尔奇指出：

> "他们对结果而不是手段的重视，致使、迫使他们更好地领会到什么是社会所重视的、人们如何生活、顾客真正需要的是什么。"[8]

人们事后认识到，日本公司的成功是可以理解的。在当时，一个文化和语言如此不同的外国能比一些美国公司更好地解开美国市场之迷是不可思议的。日本人利用了美国的交易商和销售渠道。他们并没有发明新的销售方法。但是，他们将营销理解为产品成功的主要战术策略。

## 质量文档的例子

营销成功的故事并非全部发源于日本。由于弗兰克·珀杜(Frank Perdue)惊人的成功，美国家禽业经历了一场革命。现在让我们用 PIMS 的质量文档程序来追踪他的步伐。

在弗兰克·珀杜从他父亲手中继承这家家禽业务以前，它是一个典型的商品业务。家禽与猪腩、原油一样具有较浓的商品特征。各个竞争者在每个产品和服务属性的绩效是相同的(表6－7)。这将珀杜及其代表性竞争者置于认知质量第50百分位数的地位，既不靠前，也不靠后。由于在产品和服务属性的绩效上没有差异，因此顾客基本上是根据价格来购买。

弗兰克·珀杜继承家禽业务后，他追求几乎每一个影响购买决策的非价格属性的领先地位。他的研究表明，服务市场上的顾客大多喜欢他们的多肉鸡和黄鸡。仔细地饲养和谨慎地使用添加剂使得弗兰克比其竞争者能提供产肉更多的鸡和黄鸡。同时，他的行动也产生了一个更高的、更一致的肉骨比率。

为了防止湿的幼羽在火烤过程中由于未被烧光而脱落，弗兰克购置了一台蜗轮发动机将鸡在送达火烤地点前吹干。尽管这并不一定能达到零缺陷，但是，它确实意味着在超级市场或家庭食用时幼羽少得多了。请注意，对这一资本设备的特殊投资不是提高了生产能力，也不是减少了劳动成本。它只是提高了珀杜鸡的认知质量！大多数资本款项在以数量表示提高认知质量费用的正当理由方面具有一定的难度。

表6-7 家禽业:顾客的购买决策

| 主要购买标准 | 弗兰克之前 | | | | 弗兰克之后 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 顾客评估 | | | | 顾客评估 | | | |
| | 相对重量 | 珀杜父亲 | 其他 | 评估差异 | 相对重量 | 弗兰克珀杜 | 其他 | 评估差异 |
| 产品 | | | | | | | | |
| 黄鸟 | 5 | 7 | 7 | 0 | 10 | 8.1 | 7.2 | +1.9 |
| 肉骨比 | 10 | 6 | 6 | 0 | 20 | 9.0 | 7.3 | +1.7 |
| 无幼羽 | 15 | 5 | 5 | 0 | 20 | 9.2 | 6.5 | +2.7 |
| 新鲜 | 15 | 7 | 7 | 0 | 15 | 8.0 | 8.0 | 0.0 |
| 服务 | | | | | | | | |
| 有效性 | 55 | 8 | 8 | 0 | 10 | 8.0 | 8.0 | 0.0 |
| 品牌形象 | 0 | 6 | 6 | 0 | 25 | 9.3 | 6.5 | +2.8 |
| | 100 | | | | 100 | | | |

| 质量对价格的权重 | | | |
|---|---|---|---|
| 弗兰克之前 | | 弗兰克之后 | |
| 质量 | 10 | 质量 | 70 |
| 价格 | 90 | 价格 | 30 |
| | 100 | | 100 |

为确保顾客能够感受到并记住质量的提高，珀杜在媒体广告上使用了大胆的诱人的口号:“硬汉制作的柔嫩的鸡”;“买珀杜鸡——你可在每块鸡脯上多得一口”。(你会化费数百万去区分鸡肉吗?)珀杜突出了有效的差异以确保它能被人们感受到，结果它从那些曾经确定是商品的东西身上赢得了相当大的溢价。正如珀杜所说，“顾客会不怕麻烦地特意购买优质产品，你可对此索价”。你的产品，及其所有潜在的相伴随的服务，真的比一只死鸡还难以区分吗?

珀杜创造了非价格属性的绩效差异，这使得消费者更关注这些差异，也就是说，消费者在产品和服务的属性(即质量)上而非在价格上分配以更大的权重。在我们假设的例子中，当弗兰克·珀杜创造差异时，他在权重更大的属性上(品牌形象、没有幼羽、肉骨比率)较其竞争者遥遥领先，从而积累了非常高的质量得分(第90百分位数)。这使得他能够在其所选择的市场上——美国东海岸，获得质量和市场份额的领先地位。

## 质量和差异化

通过文件显示顾客是如何作出购买决策的，我们可以确定哪些属性在起作用，并了解顾客如何评价每个竞争者的各种属性。这种信息不仅可以用来了解顾客如何估价相对质量，而且还可以用来描绘市场差异化。

市场差异化用以衡量市场上所有竞争者之间互不相同的程度(市场吸引力的计量器)，而相对质量则衡量你相对于竞争对手的地位。

为举例说明如何衡量市场差异化，我们要检验有关在重型载货汽车市场上顾客是如何做出购买决策的两组不同的数据(表6－8)。

在不存在差异化的情况下，尽管顾客对各个属性的评分有所不同，但对各个竞争者的评分却没有区别。当顾客感受到所有的竞争者，在绝对意义上，在“乘坐舒适性”方面优于“富有活力特征”时，实际上他们并不了解竞争者之间任何属性上的差异。

这些数据代表了一个在非价格属性上无差异市场的例子。由于所有竞争者的绩效评定是完全相同的，因此，该市场差异化得分为零[9]。

在第二个更有意思的例子中，所有竞争者的绩效评定并不

相同。基于这些假设数据，麦克(Mack)卡车(牛头犬硬汉 bull-dog tough)在耐用性方面击败所有竞争对手；内维斯达(Navistar)在节能性上占了上风；帕卡尔(Paccar)在提供驾驶室富有活力方面做得最好，沃尔沃(Volvo)在乘坐舒适性上占尽优势。市场被彻底地区分开了。

**表6-8　重型载货汽车的顾客购买决策**

·无差异

| 属性 | 权重 | 绩效评定 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 内维斯达 | 帕卡尔 | 沃尔沃 | 麦克 |
| 耐用性 | 35 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 节能性 25 | 8 | 8 | 8 | 8 | |
| 富有活力 | 20 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 乘坐舒适 | 20 | 9 | 9 | 9 | 9 |

·显著差异

| 属性 | 权重 | 内维斯达 | 帕卡尔 | 沃尔沃 | 麦克 |
|---|---|---|---|---|---|
| 耐用性 | 35 | 7 | 7 | 8 | 9 |
| 节能性 | 30 | 9 | 8 | 7 | 7 |
| 富有活力 | 20 | 6 | 9 | 7 | 6 |
| 乘坐舒适 | 15 | 5 | 7 | 8 | 6 |

假设例子

市场差异化和市场细分(market segmentation)是紧密相关的。市场细分的实质是将服务市场划分为不同的顾客群，同一顾客群的顾客给各个属性的分数大致相同，但是不同顾客群则强调不同的属性。从我们的重型载货汽车例子中，至少可以发现服务市场的三个主要细分部分：(1)结构细分，(2)车队细分，(3)驾驶员细分。结构部分可能强调耐用性，车队细分可能强调节能性，而驾驶员细分则可能更重视富有活力和乘坐的舒适性。

这样的话，我们的绩效评定认为，麦克卡车会在结构细分方面顺利成功，内维斯达将在车队细分方面具有优势，帕卡尔则将赢得驾驶员细分部分。

与几乎在各个属性方面领先（其竞争者落后）的珀杜鸡例子相比，每个重型载货汽车公司分别选择了不同于竞争对手所选择的属性以将自己与竞争者区别开来。大体上，如果一个公司选择的属性只在服务市场的一个细分市场中具有很高的权重的话，那么它将赢得该细分市场并成为补缺地位的业务或品牌。如果一家公司所选择的属性在服务市场的大多数细分市场中权重很大的话，那么它将获得服务市场认知质量的领先地位，并成为市场领导者或"强有力品牌"。

当你拥有竞争者所不具备的特色时，你就在某个属性方面具有了独特性。这时，你的绩效得分可能是 8 或 9，而他们的得分却可能为零。如果一个市场上的几个竞争者各自都拥有自己独特的属性，那么市场差异化得分就会很高，并且每个竞争者都要控制拥有自己独特属性的细分市场。

## 质量和差异化如何驱动绩效

相对质量和市场差异化对盈利性共同作用的结果产生了一个非常显著的模型。具有最低回报率的业务在市场上竞争，而在这个市场当中不存在差异化，因此也就没有相对质量的优势和劣势（位于低部中间，表 6－9）[10]。

市场差异化标准与竞争性供应商所提供的主要产品和服务属性的绩效差异保持联系。在竞争者绩效不同的市场上，成功的业务将获得认知质量优势，而其他的业务（失利者和补缺者）则聚集在较低的质量得分上。

失利者在服务市场中的所有细分市场上质量得分都很低，这时它们位于差异图的左侧（表 6－9）。

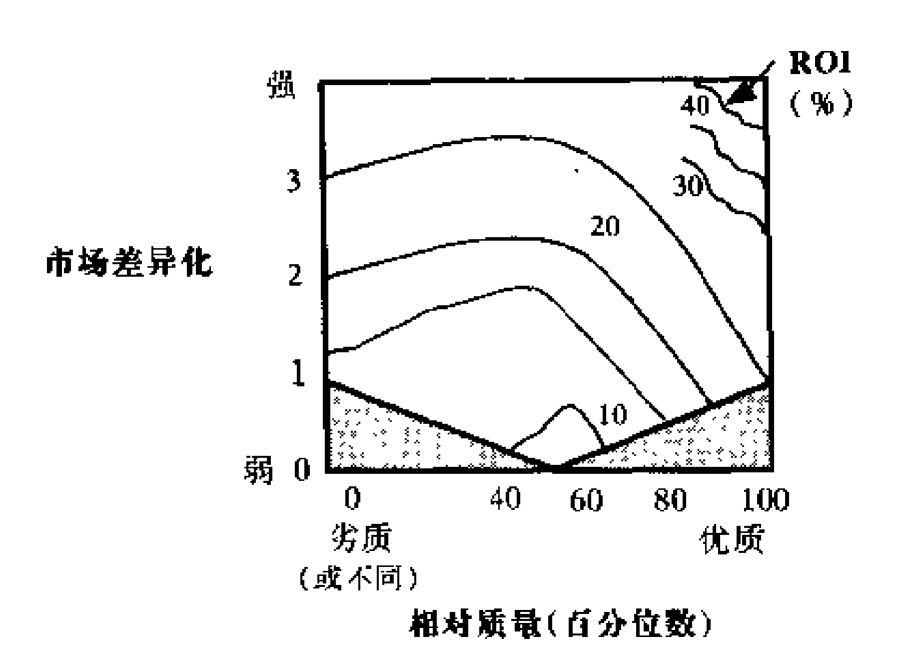



**表 6-9 差异化和质量如何驱动盈利性**

资料来源:SPI 的质量/差异数据库

一个补缺地位的业务可在服务市场的某个单一的细分市场而非其他的细分市场获得认同。因此,在单一细分市场上其相对质量得分就可能很高,而在其他细分市场上得分则可能很低。计算一个补缺地位业务在所有细分市场上的相对质量,如果负值超出正值,则产生一个较低的质量得分,这样便使得补缺地位业务位于差异图的左侧。但是,由于其市场差异化程度相当大,因此补缺地位业务大多位于差异图左侧的较高位置,此处的业务一般还可获得一个较为不错的投资回报率。

市场领导者或强有力品牌获得其地位是由于它们能够被服务市场的大多数细分市场很好地接受和认同。在差异化很大的市场上,优异质量地位通常将业务置于差异图的右上区域,此处业务往往可以赢得非常高的收益率。

相对质量也有可能成为市场领导者。位于差异图优异质量一侧的业务,其名列市场份额首位的可能性也极大,尤其是在差异化很大的市场上。

## 诊断质量和机遇

在本章，我们已经描述了几个新的概念和研究，这些概念和研究对公司发现有关诊断质量和机遇方面的问题是非常有用的。通过细分，质量文档会使你明确什么属性对购买决策起作用，顾客如何评价你与主要竞争对手的各个属性以及如何细分顾客的不同需求。价值图描述了你在相对价格、相对质量和相对价值方面与竞争对手的不同。它告诉你是否有可能获得市场份额或更易于失去市场份额。差异图通过产品定位将强有力品牌和补缺地位业务清晰地加以区分，并表明各自的预期利润。

不管你处于什么位置，通过质量文档过程和相关的诊断，你便可更好地了解并提高自己的地位。

## 质量提高战略

提高绩效评定的一般途径有三种：(1)追赶，(2)领先和(3)超越。当你知晓顾客对你提供的产品是如何作出购买决策时，一个最自然的想法是追赶，以改善那些仍处于落后的属性。

追赶行动之所以好是因为它能够提高你的质量得分并减少你的竞争劣势；然而另一方面，它却通过降低市场差异化而减少了市场的吸引力。

与追赶相比，领先行动(如弗兰克·珀杜案例中的一系列领先行动)却能够提高你的竞争优势和市场吸引力。领先行动是一个双丰收。这就是为什么当你远离差异图的商品地位(低部中间)而奔向优异质量、明显差异化区域时能够迅速获得更高利润的原因(表6－9)。

因此，当你一旦了解了业务的属性、权重以及顾客评价，你就要放弃集中全部资源采取追赶行动的企图。就质量提高而

言，如果你能够找到可持续领先行动的途径，你便可能获得相当大的利润和市场份额。辨明尚未满足的需求和没有使顾客真正满意的属性，然后看一看是否能采取可持续的领先行动。虽然领先要比单纯的模仿竞争对手艰难得多，但它却值得我们努力地试一试。

在迈克·波特的《竞争优势》一书中，他利用差异化一词表示相对认知质量优异的一方。在提及行业或市场差异的概念时，其大多数例子描绘的是我们所谓的领先行动。你创造了具有竞争力的相对质量优势并同时提高了市场差异化，这就为获得溢价做好了准备。

我们认为将差异化行动分解为相对认知质量和市场差异化是有益的。当你采取领先行动时，利用差异图可以追踪如下三种情况：

1. 你的相对质量上升；
2. 竞争对手的相对质量下降；
3. 市场差异化增加。

通过对服务市场中各个不同细分市场所采取的追踪领先行动，你可以预测出哪些顾客群体和哪些竞争者最易受到影响，并预测出他们最可能作出的反应是什么。同时，你还能分析一个竞争对手的领先、追赶或超越行动在服务市场中是如何影响你的相对质量和市场差异程度的。

## 超越：日本汽车业与美国汽车业

如果一个特定属性的不良相对绩效在服务市场的所有细分市场中损害了你的利益，那么就设法设计一个超越行动，它不仅能够克服你的竞争劣势，而且还能在市场中创造一个可持续的竞争优势并保持市场差异化。

这是日本人在小型汽车市场上所采取的行动。节能性和低

成本是日本汽车制造商进入北美市场的早期诱因。但是在70年代早期，日本人便有生产不耐久的易生锈的破旧大汽车的坏名声。因此，他们需要从节能性和低成本之外的某些方面超越底特律，以便获得经济地位的上移，并扩大其销售和利润。

70年代，丰田常用的广告词是"一旦需要，便可拥有——丰田"（你已拥有一辆小型的节能汽车，它能满足你基本的运输需求）。通过在几个主要属性上超越底特律，日本公司向上滚动了它的质量—价格曲线或者说它已进入了一个较好的价值位置。丰田在80年代的广告词是"拥有丰田——谁还需要别的汽车？"

当日本人在设计质量方面超越时，底特律却在设法追赶一致质量。80年代早期，底特律声称尽管他们在提高质量方面已取得巨大进步，但是美国消费者却感受不到这种进步[11]。

为了了解日本人是如何相对于底特律而进行定位的，我们将质量文档方法运用于小型汽车市场。我们这样做的目的并不是要再次说明底特律在一些服务市场上与日本人竞争有困难。更确切地说，该案例表明，即使是有关认知质量的粗略数据也能够用来诊断顾客的购买决策，并制定相应的提高相对认知质量的计划。

当日本汽车制造商还没有闯入北美中型汽车市场的时候，他们似乎已控制了小型汽车市场较低价格的一端。为了标定这种控制，我们分析七种美国车型和四种日本车型，它们多次被《消费者报告》评为头对头的竞争者[12]。

这几种车型如下：

| 美国 | 日本 |
|---|---|
| Olds Firenza | 丰田 Camry |
| Chevy Cavalier | 尼桑 Stanza |
| Mercury Topaz | 马自达 626 |
| Ford LTD | 本田 Accord |

Plymouth Reliant
Chevy Citation II
Cutlass Supreme

美国与日本车型之间的绩效评定差异非常之大，而各国内车型之间的差别又非常小。我们在表6-10中给出了综合绩效评定。

**表6-10 对小型汽车的综合绩效评定：美国与日本**

| 主要购买决策 | | 权重*（%） | 评定** 美国 | | 日本 |
|---|---|---|---|---|---|
| 产品属性 | | | | | |
| 发动机和变速器 | 节能 | 10 | 5.0 | < | 7.0 |
| | 发动机驱动 | 5 | 8.4 | < | 8.5 |
| | 变速 | 5 | 6.1 | < | 9.0 |
| | 加速 | 5 | 5.9 | < | 7.1 |
| 操纵和制动 | 避免事故 | 5 | 5.9 | | 7.5 |
| | 操纵精确度 | 5 | 5.0 | < | 8.5 |
| | 制动 | 5 | 5.3 | < | 8.5 |
| 舒适 | 乘坐 | 4 | 5.0 | | 5.0 |
| | 噪声 | 4 | 5.3 | | 5.0 |
| | 驾驶位置 | 4 | 6.7 | | 8.0 |
| | 前座 | 4 | 5.9 | < | 8.0 |
| | 后座 | 4 | 3.3 | | 4.0 |
| | 空调 | 4 | 9.0 | > | 8.0 |
| 便利性 | 控制装置 | 3 | 5.6 | < | 8.0 |
| | 显示 | 3 | 6.4 | < | 9.0 |
| | 服务便利 | 3 | 6.7 | | 6.5 |
| | 预期维修 | 7 | 2.7 | < | 8.5 |
| 服务属性 | 有效性 | 10 | 9.0 | > | 6.0 |
| | 便利服务 | 10 | 9.0 | > | 6.5 |

* 根据 SPI 人员对权重的大略估计。

* * 对产品属性的评定源自《消费者报告》。

日本的综合评定在节能性、变速、操纵精确度、制动、前座、控制装置和显示方面具有明显的绩效优势，在预期维修方面具有显著的优势。美国的综合评定在空调方面有较小的优势。仅仅基于产品属性的话，日本车型大约在第70百分位数附近，而美国的则在第30百分位数附近。当我们经过对索价给予较大的折扣并对有效性与便利性的较好绩效进行调整之后，我们发现美国车型还有些竞争性（表6-11）。

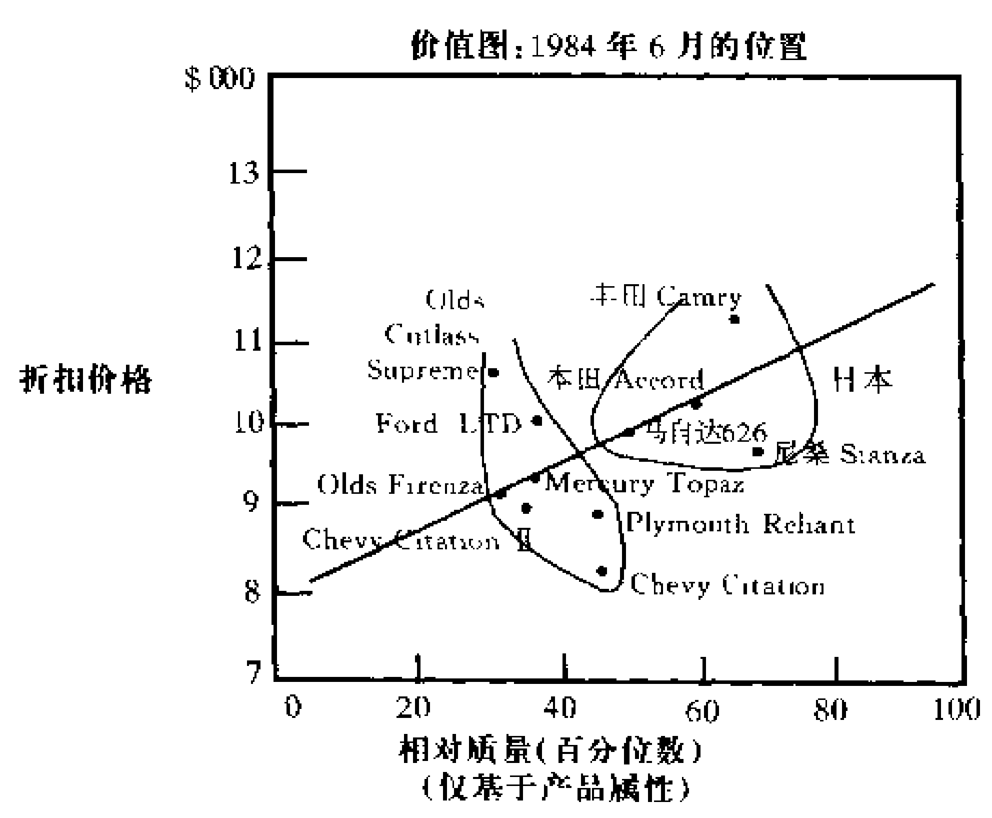



表6-11　价格折扣和进口配额使美国车型更有竞争性

令人吃惊的发现是日本车型与美国车型相对认知质量之间的巨大差异。我们的发现与戴维·加文（David Garvin）对空调行业一致质量的研究结果极为相似。他发现尽管在日本制造商和美国制造商各自内部存在着差异，但是，当对所有的日本制造商与所有的美国制造商进行比较时，其实际差异只是在工厂内部

不合格率的一个非常低的水平上有所区别[13]。

小型汽车的质量文档表明，尽管底特律在绝对质量提高方面已取得了巨大进步，但他们在服务市场的相对质量却仍落后于日本人。相对质量是一个动态的概念，竞争者总是设法去提高它。

为了赢得认知质量方面的优势，你需要有比竞争者更精确的数据（通过细分以更多地了解顾客需求的演变和竞争性绩效的变化），并充分利用这些从以研究质量为主导的战略框架中所获得的数据信息。

在写作本书时，美洲豹（Jaguar）已在重视认知质量和一致质量方面发生了重大转变。相比较而言，通用汽车公司却仍在丧失着市场份额[14]。

我们认为通用汽车公司出现问题的部分原因就在于它的生产导向。通用汽车公司的董事长，罗杰 B·史密斯（Roger B. Smith）曾经说过：

> "我认为发生在美国的主要问题是他们（汽车制造商）将注意力偏离开质量而集中于产量。"[15]

从该视角出发，问题当然在于出厂的产量设计或一致质量低劣，一旦拥有优异质量的竞争对手进入市场，你的产品必将成为代销商存货的产品。然后，为了清除库存积压，就需要大幅度地降价。

为追赶一致质量，通用汽车公司已投资了数百万美元，而且通用是菲尔·克罗斯比（Phil Crosby）一致质量学会的所有者之一。这将有助于通用实现从关注产量到一致质量的转变。然而不幸的是，菲尔·克罗斯比虽是一致质量专家，但他却否认相对认知质量这一概念的有用性，甚至他根本不承认相对认知质量是存在的[16]。对许多公司来说，从关注生产到关注产品再到关注市场，这一转变是最困难和最痛苦的。

## 一个特例：估计质量提高的收益

负责SPI伦敦分部的罗伯特·卢克斯(Robert Luchs)突出了一个公司因技术突破而显著提高其竞争地位的例子。这是一家化学公司，它提出了一种可以提高产品效力并减少成本的方法。管理人员既高兴又焦虑。他们如何确保通过质量提高来实现其预期利润呢？他们需要对他们所做出的计划进行“可行性实验”并作相应的修改。在卢克斯的监督下，该公司进行了这方面的工作，并从数据库中“战略相似”的业务中吸取经验，当然，该业务不一定是化学业务，但应具有相似的战略框架。

对该化学业务来说，他们研究了以下的相似特征：

- 竞争地位(相对质量、相对价格、市场份额和相对份额)
- 市场、顾客和产品特征(市场增长率、顾客数量、购买频率和购买数量以及分销渠道)
- 成本和产品结构(垂直一体化、资本密集度、流动资本、生产率、生产过程类别和生产能力利用率)

对这家化学公司来说，一旦相似点被确定，两个子集便被识别出来，一组获得了多于正常数量的市场份额，另一组获得的市场份额则比预期的要少(表6－12)。后者相对前者来说是“市场份额失败者”，因为他们在获得预期份额时要尽力维持它。第一步是分析成功者与失利者在所采取的行动和结果之间的显著区别。完成该步骤后，就有可能针对两组的经验进行公司计划的可行性实验，并相应地进行修改以使其进一步地完善。

在该公司的案例中，具有相同战略地位的业务单位获得了市场份额，份额赢家做得异常的好，同时也提高了盈利性(表－13)。份额赢家提高利润的能力取决于产量的增长。产量的增长导致生产能力利用率的显著提高并有助于提高生产率。它们的投资密度在固定资本和流动资本两个方面下降得很快。所有

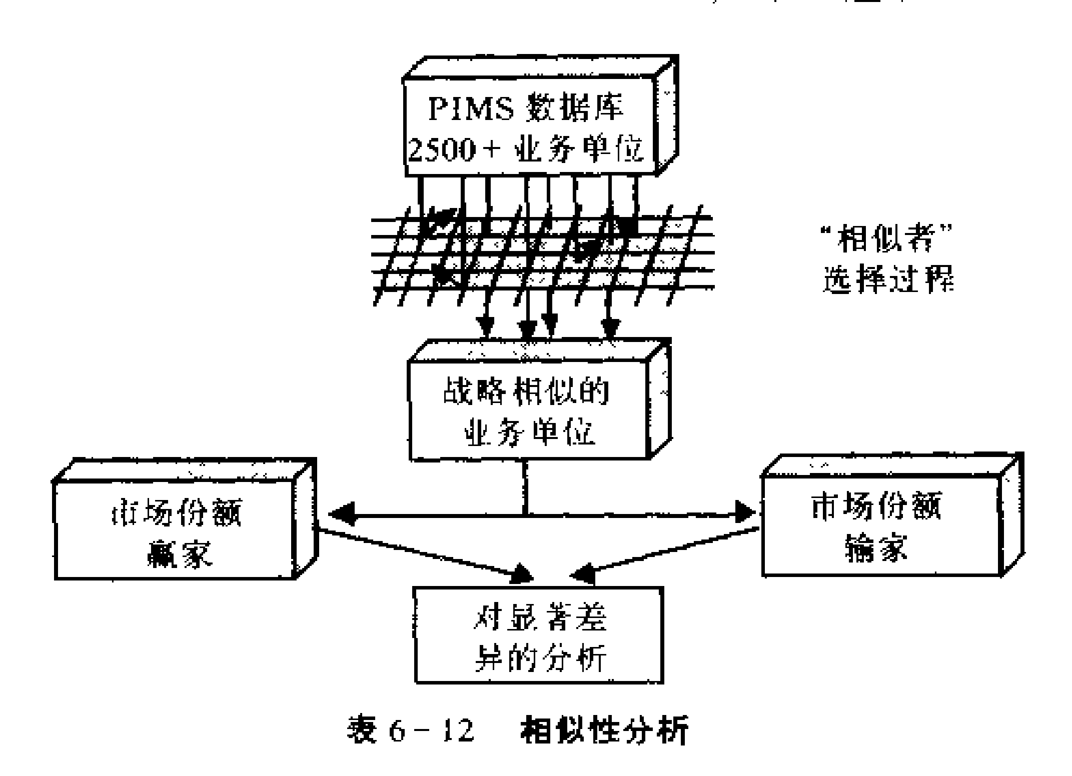



表 6-12 相似性分析

表 6-13 针对相似业务输赢经验计划的可行性实验

| | 相似者 | | |
|---|---|---|---|
| | 计划 | 赢家 | 输家 |
| 市场份额，每年变化 | +0.5 | +1.6 | 0 |
| 相对市场份额，每年变化 | +1.0 | +2.9 | 0 |
| ROI，每年变化 | +3.0 | +8.7 | +1.9 |
| 实际销售额增长，每年变化 | +5 | +20 | +3 |
| 生产能力利用率，每年变化 | +3 | +5 | +2 |
| 每个雇员增值价值的变化 | +4 | +10 | +2 |
| 固定资产/销售额，每年变化 | -3 | -5 | +2 |
| 流动资本/销售额，每年变化 | -1 | -4 | -2 |

这些方面的改进都有助于提高它们的相对成本地位。

关键问题是：*成功者如何实现其份额/产量的增长？*他们不仅仅是维持而是提高它们的相对质量。与此相比，份额失利者则使其质量领导者地位被逐渐地侵蚀。

作为有趣的对比，我们可以总结一些其他输赢家之间的差

异。

它们在相对价格之间没有显著差异。但是二者都明显高于该化学公司的计划。赢家向直接顾客提供优质服务，并进一步提高其质量。比较而言，该化学业务的计划和市场份额失利者只提供了平均水平的顾客服务，并且也没有改进。

与失败者相比，胜利者具有高水平的创新。其销售额的27%来自最近三年导入市场的新产品，而失败者只有6%，我们的计划只有10%。胜利者以高额的R&D费用（占销售额的7%，与此形成对照，失败者只有3%，我们的计划只有4%）支持进行中的创新。在这点上，化学公司的计划一开始就像个失败者。

平均而言，输赢家在营销费用上并没有显著的区别，但是，二者的开支都要高于化学公司的计划（胜利者为销售额的12%，失败者为10%，而计划却只有8%）。胜利者在初期投入特别大（占销售额的15%），并且相对于增长来说，它也持续地增长。但是，由于份额增长，这些营销费用也随着销售额百分比的下降而下降。

总之，与胜利者相比，该化学公司像个失败者一样，没有计划足够的费用开支以用于完全地开发和拓展已有的竞争优势。于是，管理层修改他们的计划，并开始：

·在R&D和新产品上投入更多；

·在市场营销上投入更多；

·更加关注顾客服务；

·实现更高的相对价格

该公司的市场份额和盈利性获得了快速增长。

## 总　结

我们已经说明相对认知质量对竞争成功非常关键。在一定

时期内可以衡量、提高和控制与业务绩效相关的认知质量。但是，大多数公司仍然缺乏相对认知质量较好的衡量标准。更糟糕的是，许多公司还没有掌握这样一种思想，即相对认知质量概念（服务与产品一样）是有益的，而且它可以被很容易地测量。

许多中层经理们害怕衡量认知质量的尝试会招致指责和承担责任，而不是洞察如何超越竞争者或成为领先者。所做的市场调查也是集中于新产品/概念的确认、定价、市场细分、广告和分销而不是度量相对认知质量。只有少数公司在战略意义上切实执行质量主导的衡量标准。并且只有其中一部分具有理解和运用有关市场洞察力的较高层次的管理意识。这些为数极少的公司注意细节并采取行动，而不是听任市场试图告诉它们什么，就像在官僚主义的闲谈中疏忽失误一样。那些由一致意见决策而实施管理的公司的各职能部门之间能够更好地进行沟通，并且更为注重认知质量和一致质量。

# 第 7 章

# 资本密集程度可能破坏计划

在第五和第六章，我们讨论了在选中的目标市场上所获得的竞争地位是如何驱动业务的财务绩效的。当然，盈利能力也依赖于经营效率——即每一美元的投资或每雇佣一个工人的产出到底有多大。

资本密集型业务占用大量的投资以产生每一美元的销售，它们承受的沉重资本负担影响了它们的盈利能力。较高的劳动生产率能对这种负担有所补偿，但对绝大多数业务来说，劳动生产率的提高程度不足以抵消巨

大的投资。虽然有大量的证据说明资本密度程度所引起的麻烦，但许多总经理们对此感到不舒服，甚至感到吃惊。他们凭直觉感觉应该是另一回事。

由于在企业界许多人不相信资本密集程度常常会影响盈利能力，因此，我们有必要认真地审视一下是哪些因素随着资本密集度的增加而导致了收益率的下降。

· 什么是资本密集度，怎样对它进行衡量？
· 资本密集度与生产率、盈利能力有何关系？
· 为什么资本密集度抑制盈利能力？
· 为什么业务会变为资本密集型？
· 什么时候资本投资能收回？怎样才能使资本的使用过程得到改进？

在本章，我们打算通过提供有关资本密集度与生产率和盈利能力相联系的特征、重要性和含意等方面的事实来回答这些问题。

## 什么是资本密集度？

大多数经理们将资本密集度当作是与产出流量相关的资本投资数量，最简单的衡量方法是投资额与销售额的比率。投资额是由厂房、设备的帐面净值（购买时的原值减去累计折旧）加上净流动资本，再加上其他分期摊销的净资产而得。它等价于总资产减去流动负债，换句话说，它是企业用于经营运作的资金。

虽然投资额与销售额的比率是一个通常使用的指标，但其他几个关于资本密集度程度和类型的衡量指标也能从其他角度来看待它与盈利能力之间的关系。一些公司之所以是投资密集型的，是因为相对于它们所创造的销售收入而言，它们使用了大量的厂房和设备（固定资产）。相反，另外一些公司之所以是投

资密集型，是因为它们用大量的流动资本来支持销售额流量。还有一些公司既是固定资本密集型，又是流动资本密集型。表7－1列出了一些资本密集型和非资本密集型企业的例子[1]。

固定资本密集度可以通过厂房设备值与销售额的比率来衡量，但是由于不同企业厂房设备的使用年限不一样（它们的累计折旧不一样），因此，用每一美元销售额中厂房设备的帐面总值来衡量固定资本密集度则可能更加准确一些[2]。

假如我们对ROI与固定资本密集度之间的关系进行一整年的分析，那么我们就会观察到这个关系受到经济周期和产品生命周期的影响，因为不同的经济周期和产品生命周期会影响销售额与设备利用的比率。由于我们感兴趣的是利润绩效与业务长期的结构性差异之间的关系，而不是与经济周期和产品生命周期之间的关系，所以，PIMS对设备利用的不同情况使用了两种控制手段。首先，PIMS的研究人员研究了四年期平均绩效与结构（投资额比销售额、流动资本比销售额、固定资本比销售额）之间的关系，这样，就减少了对每年的利润变化有重要作用的经济周期的影响。其次，为了控制高设备利用与低设备利用的延伸期，PIMS也将固定资本密集度的衡量当作是在业务按照100％的标准生产能力进行生产的情况下，可能取得的销售收入中投入的厂房设备的数量（这种衡量办法在第三章曾用过）。这种调整能减少在生产初期（或短期）与生产经营期间之间的差异。

除了考虑资本与产出的比率，经理们有时认为资本密集度是投入在经营过程中的资本与劳动的比率。这个不同的资本密集度概念可以通过每个劳动力或每一美元劳动力成本的投资额来衡量。

**固定资本密集型**
平均 ROE＝8%

| 行业/公司 | ROE |
|---|---|
| 航空 | |
| 德尔塔 | 6.6 |
| 西北 | 5.2 |
| 联合 | 4.6 |
| 能源 | |
| 东方天然气与燃料 | 7.6 |
| 奥克西登特汽油 | 9.1 |
| 太阳公司 | 11.3 |
| 特尼可 | 11.3 |
| 德克萨斯东部 | 11.6 |
| 纸张 | |
| 国际纸业 | 5.8 |
| 米德 | 5.0 |
| 斯科特 | 9.7 |
| 邮电通讯 | |
| AT&T | 10.1 |
| GTE | 12.1 |
| 联合电讯 | 12.1 |

**固定资本与流动资本密集型**
平均 ROE＝4%

| 行业/公司 | ROE |
|---|---|
| 采矿业 | |
| 卡拉汗 | 4.1 |
| 霍姆斯特克 | 6.7 |
| 新蒙特 | 2.8 |
| 化工业 | |
| 蒙桑托 | 9.1 |
| NL 产业 | 2.2 |
| 彭沃特 | 8.4 |

**非资本密集型**
平均 ROE＝14%

| 行业/公司 | ROE |
|---|---|
| 食品零售连锁业 | |
| 克罗格公司 | 14.6 |
| 幸福商店 | 17.0 |
| 赛弗威商店 | 13.0 |
| 斯托普 & 肖普商店 | 15.7 |
| 通用超市 | 17.9 |
| 其他零售商 | |
| 朗斯药品商店有限公司 | 15.5 |
| 西地公司 | 14.1 |
| 玩具 R 美国有限公司 | 19.8 |
| 沃尔格林公司 | 19.3 |
| 航天和国防 | |
| 麦克唐纳道格拉斯 | 12.7 |
| 雷西奥恩 | 18.0 |

**流动资本密集型**
平均 ROE＝10%

| 行业/公司 | ROE |
|---|---|
| 服装业 | |
| 哈特玛克斯公司 | 13.2 |
| 曼哈顿产业 | 7.1 |
| 飞利浦斯凡霍森 | 10.6 |
| 图书出版业 | |
| 哈普 & 罗 | 9.2 |
| 霍顿米夫林 | 12.7 |
| 电子业 | |
| 康拉克公司 | 11.6 |
| 北美飞利浦斯 | 10.7 |
| 齐尼斯 | 5.1 |
| 制鞋业 | |
| 因特考有限公司 | 10.5 |
| 斯特里得里特公司 | 13.0 |

低　　7%　18%　　高

流动资本/销售额

**表 7－1　所选公司的成本密集度和税后盈利能力**

注：1、以上数据是 1982 年－1985 年计算机数据库中四年的平均值

## 资本密集度与盈利能力

为了弄清楚资本密集度及其隐含意义对业务战略的作用，我们需要检查一下资本密集度的各种衡量方法与盈利能力之间的联系。

毫无疑问，投资额与销售额的比率与投资收益率是负相关的[3]。浏览一下PIMS数据库中的业务，当投资额与销售额的比率增大时，投资收益率呈急剧下降趋势(见表7－2)。投资额与销售额的比率在20%或更少的业务所赚取的收益率要比投资额与销售额的比率高于80%的业务多出许多。在PIMS数据库中，有80%的业务四年平均的投资额与销售额的比率在20%到80%之间(见表7－3)，在这个范围内，投资收益率随着资本密集度的增加，从30%下降到10%。

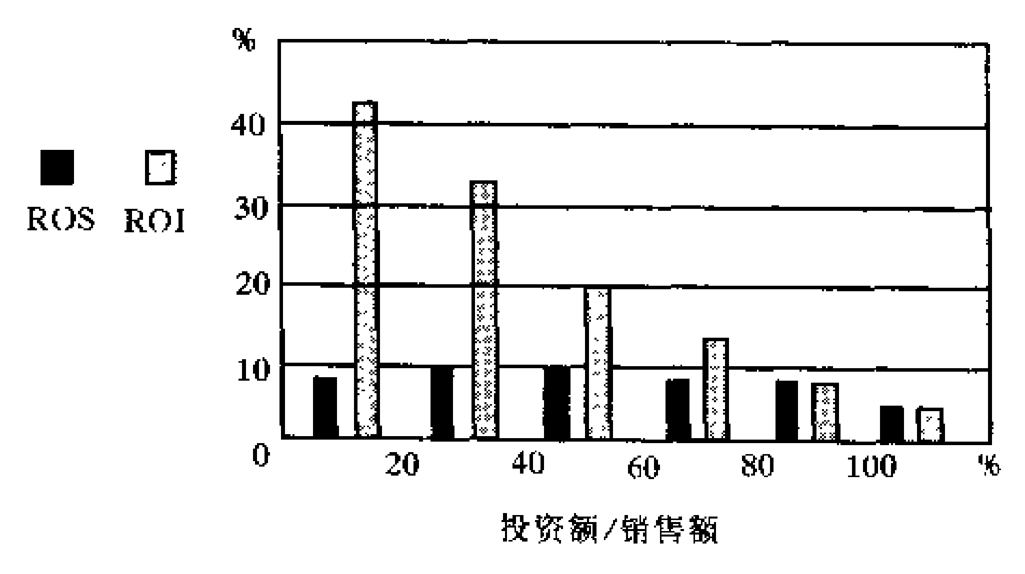



表7－2 资本密集度损害盈利能力

相反，销售收益率和投资额与销售额比率之间的关系看起来比较弱，开始时的变化趋势是平缓的，但当投资与销售的比率很高时，销售收益率便降了下来(见表7－2)。在资本密集度较

低的范围里,这些发现并不令人吃惊。当我们把每一美元销售额的投资由10美分增至60美分时,业务赚得的平均税前收益率仅比10%稍小一点。

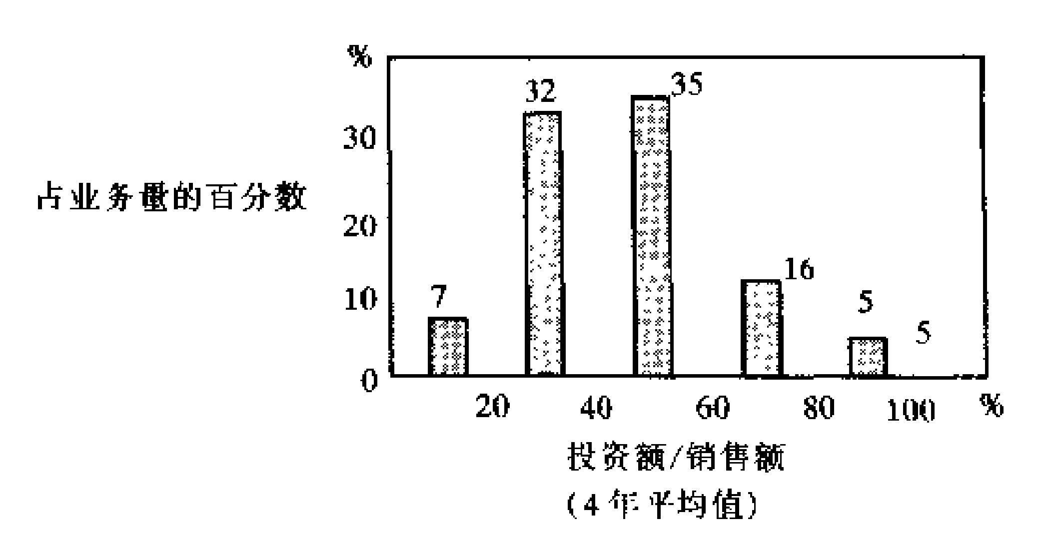



表7-3 业务单位中的资本密集度有很大差异

但是,会不会存在着没有被看到的利润呢?随着资本密集度的提高,难道销售净利润不会提高吗?当然会——假如资本密集型业务能赚取正常的投资回报的话。但事实是,随着投资额增加,销售收益率却呈下降趋势。

进一步,如果我们将在一定销售投资率水平上实现的实际销售收益率与为赢得20%投资收益率所需要的销售收益率进行比较,而不是与在其他资本密集度水平上的销售收益率进行比较的话,那么,我们所看到的图形是十分令人吃惊的(见表7-4)。绝大多数资本密集度业务只能赚取为赢得20%税前投资收益率所需利润的三分之一。相反,投资销售率在20%左右的业务所赚取的利润比投资收益率在20%时所需要的利润高出一倍还要多。

其他用来考察资本密集度对利润影响的方法也得出了相同的结论。例如,80年代的高通货膨胀使资本的成本趋高,许多

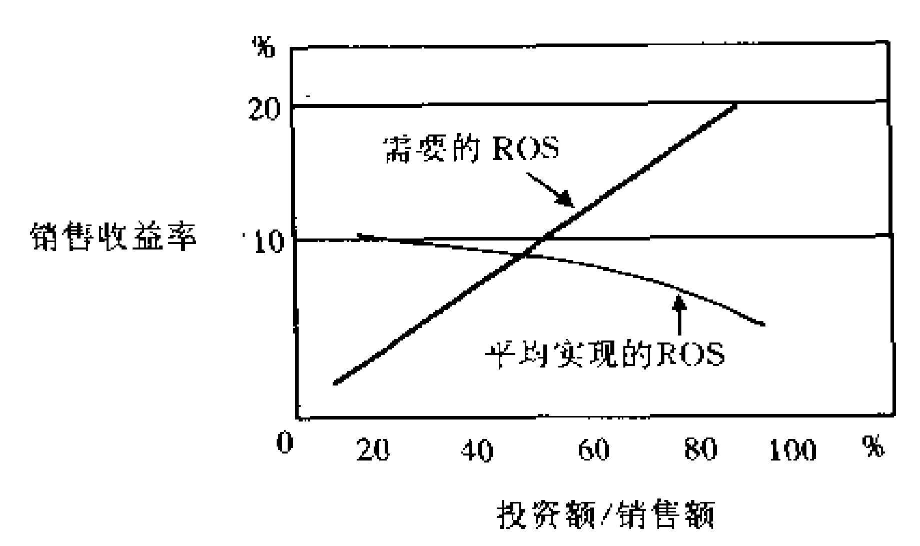



**表 7-4　获取 20% 的投资收益率需要多大的销售毛利率?**

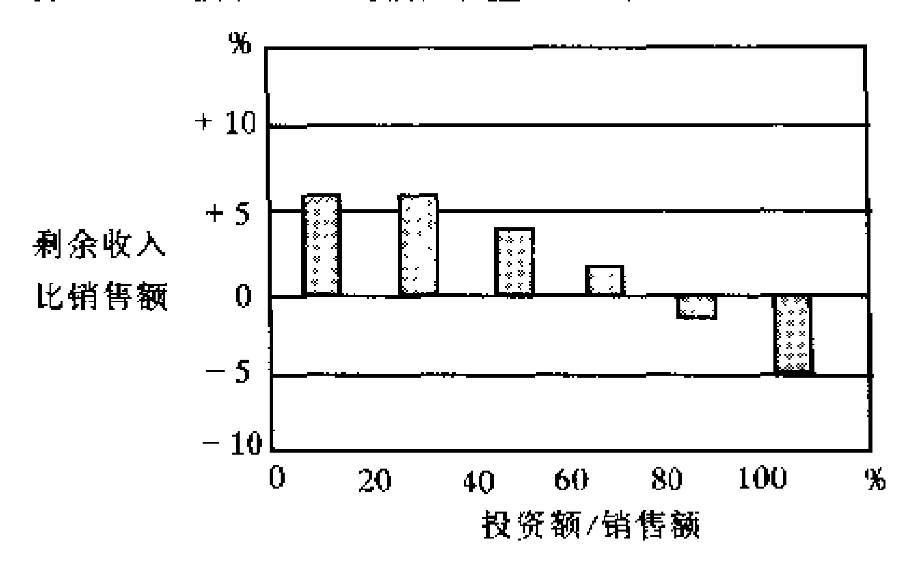



**表 7-5　财务支出后的销售收益率与资本密集的关系**

注:剩余收入是按少于10%(业务所占投资)的财务支出作为税前营业收入而计算的

公司采取了经营单位资产资本支出的办法。这些财务支出是针对经营单位(1)在资本密集的情形下获取更多利润,或(2)降低资本密集度这两种需要而设计的。我们可用类似的技术计算剩余收入和销售额之比与资本密集度的关系。当我们采用比业务投资额为10%的财务支出更少的税前营业收入来计算剩余收入时,我们再一次发现,随着资本密集度的增加,图形呈极快的下降趋势(见表7-5)。其他比例的财务支出产生不同的斜率,

但图形下降的基本趋势是一样的。

我们对利润与资本密集度的分析被联邦贸易委员会和康普斯泰特(Compustat)数据库的发现所证实(表7－6)。在这三个数据库中，每种情况都被作了分析，并比较了差异性，但发现是类似的：

- PIMS数据库包含了“业务单位”这一概念，其定义是来自战略/营销的观点，这种观点反映了在市场上竞争是如何发生的。
- 联邦贸易委员会的“业务线”是根据生产的观点来定义的；使用普通材料和生产过程的业务线集合构成了“行业”(关于PIMS数据库与业务线数据库的比较，请参见附录A)。

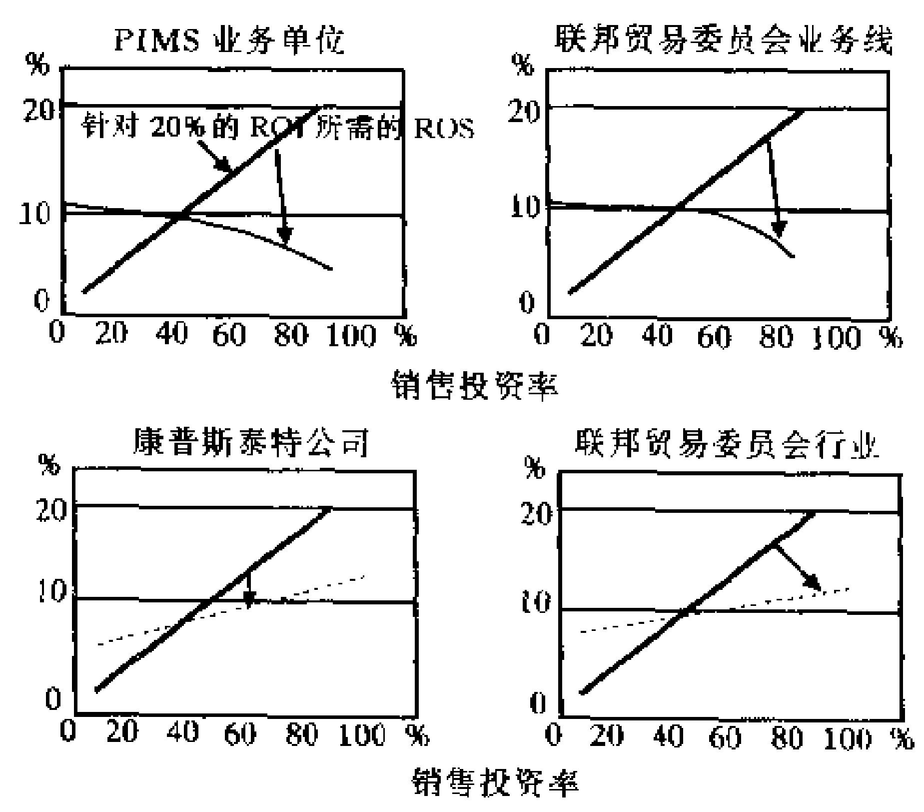



**表7－6 销售收益率与资本密集度：三个数据库，PIMS，联邦贸易委员会康普斯泰特**

注：虚线代表与实际最吻合的数据

·康普斯泰特数据库包含有“公司”的信息，这些公司，当然是经营单位的集合。

在所有这些数据库中，赚取20%的税前投资收益率所需要的销售收益率的实际图线都是同样的，资本密集型的业务所取得的毛利远远低于20%的投资收益率，而资本密集度低的业务则可以轻易地达到20%。

虽然每个数据库中的基本信息是相同的，但是如果我们以10%的销售收益率当作所有业务参照值的话，这些业务的资本密集度是不同的，我们会发现在实现的销售收益率图线上存在一些有趣的差异。在下一部分讨论资本密集度为什么会损害盈利能力时，我们将解释这些差异。

康普斯泰特数据库也能用于研究资本密集度对借贷比率（为投资提供资金的股本和债务的混合）、权益报酬率、以及投资收益率的影响。资本密集型企业的投资收益率确实较低（见表7-7），但通常它们具有较高的借贷比率。与非资本密集型企业相比，在资本密集型企业的投资中负债的比例较大，而股本的比例则较小。

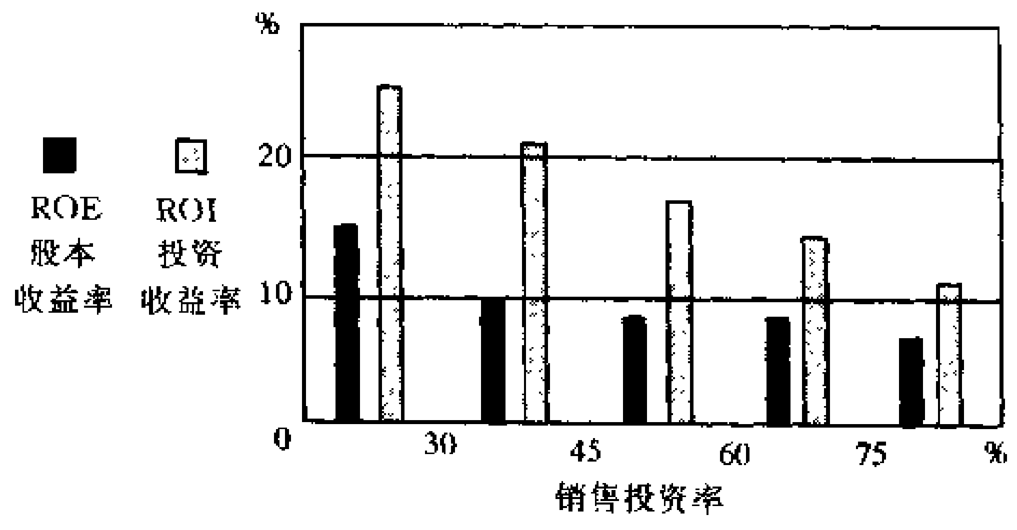



**表7-7 资本密集度损害盈利能力**

来源：康普斯泰特数据库，1982-1985。税后股本收益率与税前投资收益率

你也许会猜测资本密集型企业能够比非资本密集型企业赚取更多的股本收益,因为他们具有更大的借贷比率。不幸的是,对资本密集型企业来说,情况并非如此。尽管他们借贷比率较高,但资本密集型企业(投资销售率大于75%)所赚取的股本收益率比投资销售率小于30%的企业所赚取的股本收益率要少一半还多。

## 固定资本与流动资本密集度

让我们回到PIMS数据库,并分别分析一下固定资本和流动资本对投资收益率的影响。当我们将投资收益率与资本密集度的构成内容、厂房与设备进行比较时,我们又一次发现了很强的负相关关系(表7-8)。甚至在我们使用了四年平均值,并在更大范围内对生产能力利用程度进行了调整之后,这种关系仍然保持着很强的负相关性。这些发现意味着固定资本密集度与投资收益率之间的负相关性不仅归因于经济周期景气与不景气的波动,还归因于生产初期和生产经营期间的不同变化。

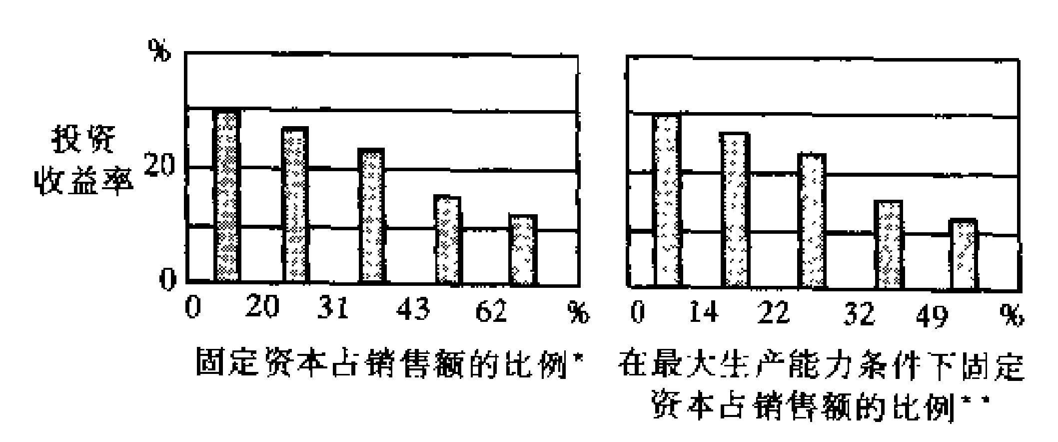



表7-8 固定资本密集度损害盈利能力

*单位美元销售额中厂房、设备的帐面价值所占比例。
**生产能力达100%时,单位美元销售额中厂房、设备的帐面价值所占比例。

当我们将固定资本密集度与流动资本密集度放在一起考察

时，我们发现它们分别与盈利能力有着独立的负相关性。表7－9显示出对PIMS业务单位来说，税前投资收益率与固定资本和流动资本密集度均有负相关性。表7－10显示了康普斯泰特数据库中公司的税后权益收益率与固定资本和流动资本密集度均呈现负相关性。当我们用其他财务绩效衡量方法（如自由现金流量比投资额）和资本密集度衡量方法（如投资额比增值价值）进行衡量时，仍然可以看到资本密集度与盈利能力的负相关性。

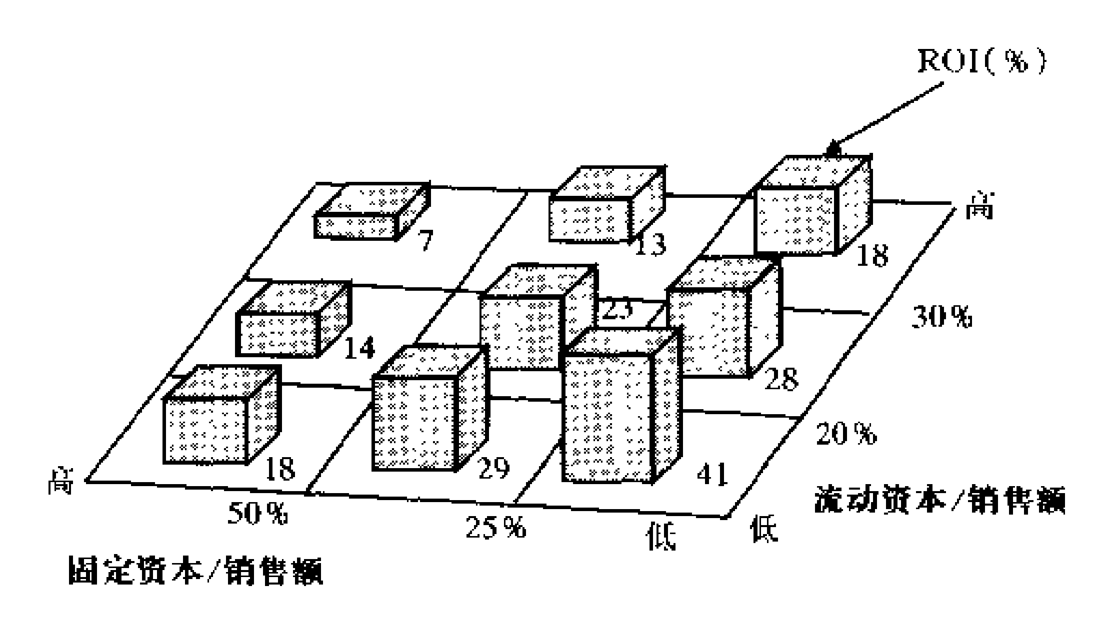



表7－9　固定资本和流动资本密集度均损害投资收益率

不论怎样，事实都表明了资本密集度与盈利能力之间存在着一种强有力的，基本的负相关性。

## 为什么资本密集度会削弱盈利能力？

为了理解资本密集度损害盈利能力的原因，我们需要理解资本密集度在不同业务单位之间的区别。资本密集度不仅在行业之间有区别，而且在同行业中的不同竞争者之间也有区别。行业间资本密集度的差异反映的是产品、生产技术水平和分销

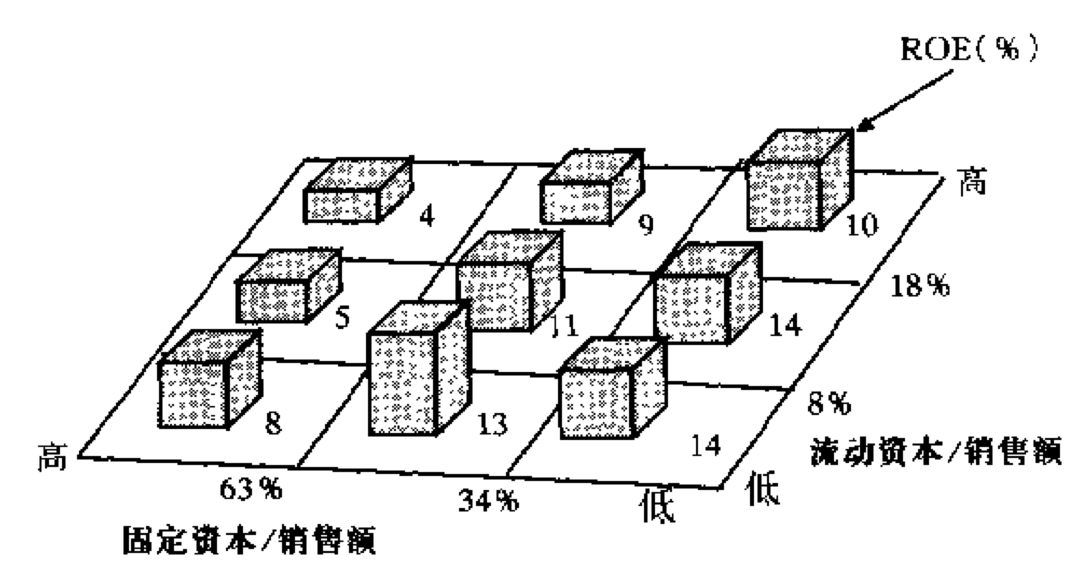



**表7-10 固定资本和流动资本密集度均损害股本收益率**

来源:康普斯泰特数据库,1982-1985。股本收益率是税后的。

系统的差异;而同行业不同竞争者之间的资本密集度的差异反映的是生产经营效率、技术水平以及分销的差异。

资本密集度与盈利能力的负相关性主要来自四个原因:

- 资本密集度引发侵略性行为并危害正常的竞争。
- 巨大的资本投资常常成为不盈利业务退出的障碍。
- 管理者有时会给高于正常销售投资率的业务设置一个标准的销售利润率目标。
- 资本密集型业务在使用固定资本或流动资本时可能不如竞争对手那样有效。

资本密集引度发侵略性竞争,尤其是在经济不景气和制造费用较低时更是如此,因为这时经理们可能会接受高于变动成本的任何价格。在这种环境中,价格和营销大战是十分普遍的。典型的行业包括航空、制铝、瓦楞包装箱、化学类商品和纸张等。而且,即使我们对生产能力利用率的影响进行了调整之后,我们仍发现投资收益率与资本密集度是负相关的。

为什么资本密集度会抑制盈利能力呢?

对有些人来讲,他们把“资本密集度”想像成为巨额的投资

(在绝对规模上)。在他们看来,资本密集度意味着较高的进入障碍和没有新进入者危险的较高收益率。但是,由于我们用某个销售额的比率来衡量资本密集度,所以高资本密集度并不一定反映较大的绝对投资需求或进入障碍。然而,与销售额相关的高额固定投资确实是退出的障碍,退出障碍往往延长了资本密集型业务已被削弱的盈利能力[4]。

某些经理们在制定边际利润目标时的行为是负相关关系的第三种原因。他们也许会将注意力集中在全部业务通常的销售收益率上,从而制定了错误的边际利润目标。他们在这样做时并没有意识到比一般情形更多的每一美元的销售额应获得比一般情形更多的毛利以弥补投资收益率的下降。这种在制定业务边际利润目标时反映结构性差异的失误,可以解释我们在前边看到的销售收益率对销售投资率的图形为什么是平缓的,而不是上升的原因。

接下来我们看一下资本密集度与盈利能力负相关的第四种关键因素。比竞争对手更有效率的业务应该使每一美元投资的销售额更低。比如日本的汽车公司,其生产过程中的库存量远远低于美国和欧洲的竞争对手,因为日本采用了"适时"的库存系统。对日本公司而言,这就意味着相关的投资密集度比美国的竞争对手们要低。在具有可比性的销售收益率确定的情况下,资本密集度较低的竞争者赚取的投资收益率则更高。

联邦贸易委员会数据库说明了这种相对投资密集度现象的重要性。在联邦贸易委员会的行业数据库中,资本密集度不存在归因于某一行业内竞争对手之间的差异性,销售收益率与资本密集度是正相关的[5](记住,尽管边际利润稍高一些,但资本密集型行业仍然没有达到税前投资收益率为20%所要求的销售收益率)。相反,在LB数据库中,像PIMS数据库一样,这里用一定的资本密集度差异来代表某一行业内竞争对手之间的差

异，销售收益率与资本密集度是负相关或不相关的。

如果成为资本密集型是因为你处在资本密集型的行业，那么就要顽强地与资本成本抗争；如果是因为你比竞争对手拥有更多的厂房、设备和更多的流动资本而成为资本密集型，那么在与资本成本抗争时就要表现得更顽强。

### 战略焦点与经济周期焦点

为什么要将注意力集中在较低的投资额与销售额之比？而不集中在较高的销售额与投资额之比？难道这两者有什么不同吗？从算术角度来看，这二者是相同的，但从文化角度来看，它们却是不同的。人们倾向于把注意力集中在计算结果上，而不是集中在比率的两个部分上。大多数经理们习惯在一年的某个时间看看销售额对投资额的比率，通过追踪一定时期的利润绩效与成交量，他们可以知道经济周期是如何影响他们的短期利润绩效的。

相反，通过使用投资额比销售额的四年平均数，我们试图排除由于周期性影响所造成的利润绩效差异，并且将注意力集中于解决包括在景气与不景气的情况下需要对经营业务进行多少投资的问题。同时，通过比较 PIMS 数据库中业务间的利润率，我们的注意焦点将从短期的销售额变动转向业务中长期的结构性差异，即实现给定数量的销售额所需占用的投资额。记住在投资密集的情况下，平均而言，只有市场领先者能赚取接近20%的税前投资收益率，甚至还更低一些（参见第五章表5-10）。

## 为什么业务会变成为资本密集型？

如果事实显示出资本密集度与盈利能力之间具有强有力

的、负的相关性，那么为什么会有一些业务变为资本密集型呢？典型的情形是，迂回曲折地增加资本密集的战略是为了实现其他的某些目标。我们在下面给出一些例子：

- 某项业务试图提供更好的付款条件而增加与销售额有关的应收款项。
- 某项业务为改进产品的可利用性而增加与销售额有关的产成品库存。
- 为避免供应短缺而形成高水平的在制品库存积压。
- 当业务采用向后垂直一体化来确保原料供应或确保附加价值的不同阶段能更好地合作时，它们接受供应商的附加价值活动，并由此增加与业务相关的投资量，其中这些业务的销售额并没有得到增加(参见第8章)。
- 改进技术可能使设备更加昂贵。新一代制造半导体的企业比初期的企业花费更多的成本。
- 随着时间的推移，当产品和市场成熟以及附加价值活动不再是创新时，业务也趋向于变成资本密集型业务(参见第10章)。
- 某些业务先于市场需求形成预先的生产能力。
- 某些业务当遇到需求下降或设备陈旧时，便变为资本密集型业务。
- 某些业务通过投资以增加每个雇员的产出，换句话说，是通过削减变动成本从而增加利润。

我们再进一步考察后面的三个例子。

## 形成先发制人的生产能力

正如迈克尔·波特提到的：

"这个难题(资本投资)的实质，是增加生产能力以推动公司目标的实现，在避免设备过时和行业生产能力过剩的同时，改善公司的竞

争地位或提高市场份额"[6]。

在生产某些产品的行业里(如基础化学品、金属、建筑产品和纸张),许多公司只把目光盯在成本上面,忽视了相应的服务质量和投资密集程度,而这些却是竞争成功的关键因素。而且,如在第5章所提及的,累计产量与相对边际利润之间的关系往往被错误地计算和过分地强调。许多公司都企图抢先获取生产能力的扩张并借助降价战略来获得累积产量的领先地位。

像波特所观察到的那样,这些抢先战略的风险是很大的,因为只有当一些特殊的条件必须得到满足时,这些战略才有可能取得成功。首先,抢先扩张的生产能力规模相对于预期市场来说必须足够大,否则就不会占有优先权。其次,你必须从规模经济或显著的经验曲线中获益,以补偿较低的生产能力利用率。其三,你必须确信让竞争对手认为你正在犯傻、并有能力实现抢先战略。其四,必须有进入障碍以防止竞争者随后挤进来。其五,你必须有愿意作出让步的竞争对手。甚至当这些条件中的大多数都似乎满足时,市场环境也会发生变化,这可能使得抢先采取的以增长为导向而获取市场份额的市场战略受到瓦解。

在70年代早期,杜邦公司在二氧化钛市场上以拥有超过美国总生产能力三分之一的生产能力而领先[7](二氧化钛主要用于涂料、纸张和塑料制品等化学产品)。当时生产二氧化钛有三种方法:(1)氯化钛铁矿,(2)氯化金红石,(3)硫酸盐法。但是1970和1971年金红石矿石的价格急剧上涨,同时一部新颁布的控制污染法规的执行使废物排放的成本急剧上升。这些变化大大削弱了氯化金红石和硫酸盐生产厂商的竞争地位。作为唯一使用氯化钛铁矿生产技术的厂商(1972年占其总生产能力的70%),杜邦公司从这些事件中获益非浅,并采用进攻型增长战略使其市场份额到1985年时扩大了一倍。

然而，在1975年初，一系列因素迫使杜邦公司重新审视它在1972年制订的生产计划。首先，对1980年新的市场需求预测远远低于1972年的预测。其次，一些新的需求的不确定因素使生产能力抢先扩张的企图具有更大的风险性。其三，意想不到的放宽实施污染控制使得利用硫酸盐法生产二氧化钛的竞争对手得以继续生产经营。其四，较低的生产能力以及氯化物价格和建设成本的急剧上涨意味着二氧化钛业务中的现金流量低于1974年的预测，这样公司出现资本短缺。因此，公司在1975年2月作出了一系列重要决策，无限期地将一些已计划好的新增生产能力的建设项目推迟并暂停对已建工厂的扩张。这样，即使某项业务在开始时似乎满足市场增长成功战略的所有条件，也会因遇到难题使战略被迫夭折。

## 生产能力的过度摧毁

在新出的一本关于化学行业的书籍中，约瑟夫·鲍尔(Joseph Bower)提出，每个竞争者都希望其他对手成为削减生产的人。鲍尔写到："公司之间互相放血的想法是非常令人畏惧的"[8]。

有一种极强的过度扩大生产能力的倾向，尤其是在商品业务当中，这种倾向远远超出了在试图抢占市场方面的失误。导致许多行业重复地过度建设的这些压力已被迈克尔·波特作了完整的分类，在此我们归纳几种压力。

规模经济经常意味着生产能力必须扩大到非常大的地步。当生产能力相对于整个行业的产出显得非常大时，尤其是当一些经济事件引发几个竞争者作出类似的生产能力方面的决策时，严重的生产能力过剩便发生了。比如，美国60年代末彩电显像管的生产能力过剩就是这样出现的。

在扩建工厂时往往有很长一段时间的准备期用于公司预测

未来的需求和竞争行为。为了避免由于没有足够的生产能力而被抛在后面，一些公司总想抢到前面并承受着未来条件不确定的风险。在生产能力上的投资在很大程度上是不可逆转的，因此，一旦生产能力超过了需求，由退出障碍引起的生产能力过剩便在很长的时间内存在。

生产能力过剩的可能性大小也同某个行业的结构和竞争条件有关。当许多公司为了竞争市场地位并在缺乏明智的有影响力的领导者的情况下实施组织有序的扩张过程时，重复建设的趋势是非常严重的。如果行业内竞争者是向下一体化的，重复建设的压力甚至会更大，因为每个公司都要确保其下游企业经营的货源。如果进入障碍较低，则新的进入者经常会制造或加重某些生产能力重复建设的难题。

## 资本密集度与每个员工的产出

为了增加每个员工的产出、减少单位成本和提高盈利水平，企业经常用资本来替代劳动。当这些方案实施之后，每个员工的产出的确是上升了。但是，对于大多数企业来说，资本密集度并不足以使劳动生产率上升到使投资收益率高于资本成本的程度。

PIMS数据库的业务显示了每个员工实现附加价值的一个较为宽泛的范围，从少于10,000美元到超过90,000美元[9]。决定每个员工产出的最有力的决定因素是员工的资本水平和资本组合。每个员工的厂房设备（按帐面总值计算）是最有力的一个因素，每个员工的流动资本是第二位因素。使用这两项因素，便可粗略地画出生产率的基准图（表7－11）。这个基准图反映出，由于每个员工的固定资本和流动资本的不同，他们实现的附加价值也截然不同。

表7－12表明了每个员工投资的净效果和每个员工在投资

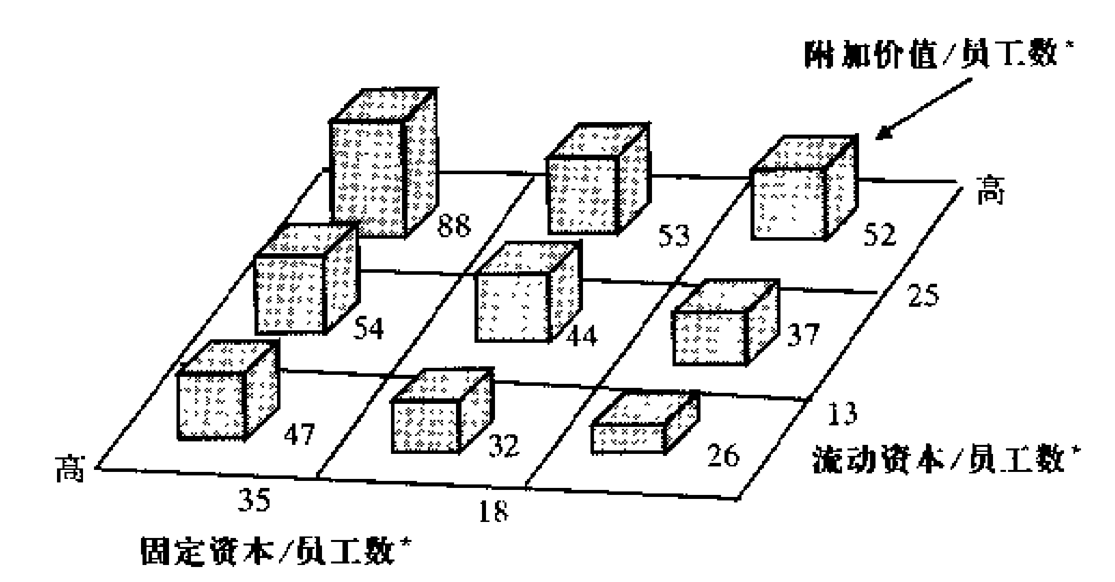



表 7-11　单位员工投资提高劳动生产率

* 1980 年,美国(千美元)

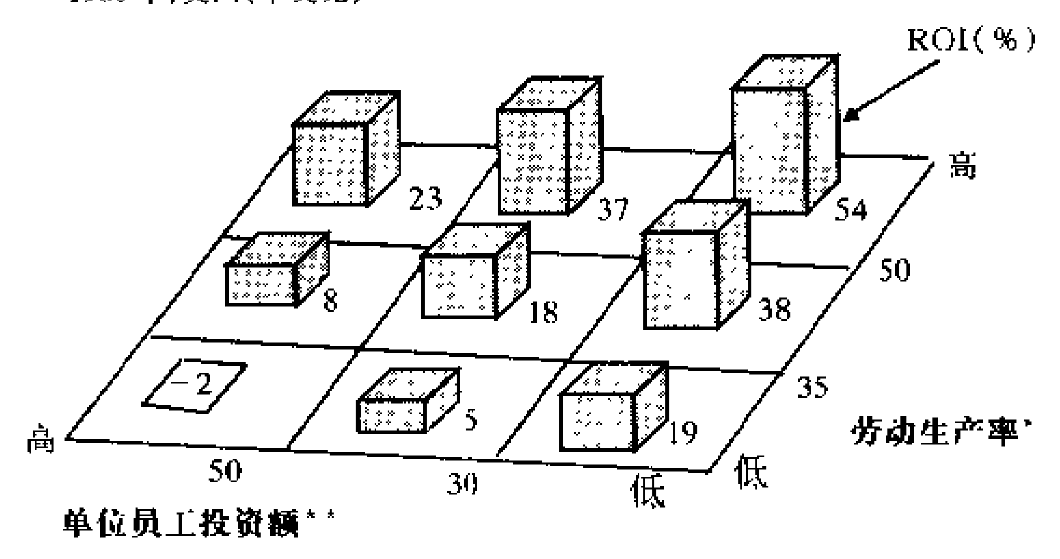



表 7-12　高单位员工投资额损害投资收益率,但高劳动生产率补偿这种损失

* 单位员工附加价值,1980 年,美国(千美元)
* * 1980 年,美国(千美元)

收益率上的附加价值。只有很少的业务达到了高劳动生产率,尽管每个员工的低投资是完全可获利的,而每个员工高投资和低劳动生产率的少数业务仅获得了非常低的回报。回报之所以这样低是因为当这些业务实行机械化、计算机化或自动化时,产出却没有跟上投资的步伐。

由于每个员工实现的附加价值是伴随着每个员工的投资一起发生的，大约60%的业务处在从低投资与附加价值到高投资与附加价值的对角线上。在这些业务中，那些具有高投资、高附加价值的业务赚取了较高的投资回报。由此我们的结论是，对那些变得更加机械化或自动化的业务，在相对于员工的意义上增加投资，如果员工的附加价值增长非常大的话，这些业务便能够保持或甚至能略微提高他们的盈利能力。

相反，那些变得更加资本密集的业务，在相对销售额的意义上增加投资，即使它们在正常情况下提高了劳动生产率，也仍然会面对投资收益率的下降(表7－13)。通常，这些业务并没不是自觉地追随相对于销售额而增加投资的战略，它们用资本替代劳动是为了提高劳动生产率。这样做的典型结果是员工的单位产出的确是增加了，但增加的程度不足以使销售额和利润跟上投资水平增加的步伐。

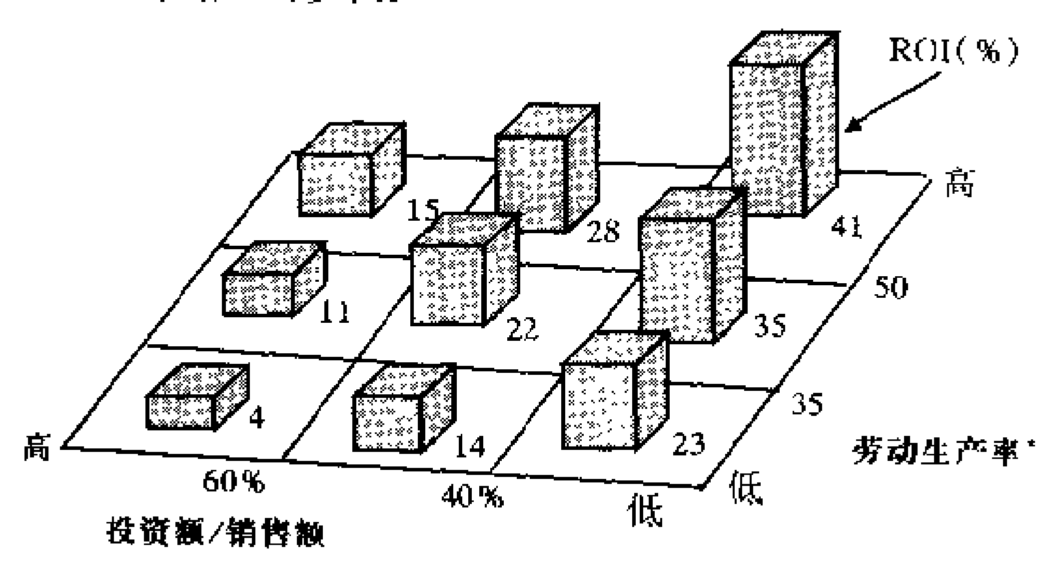



**表7－13 高销售投资率使盈利水平下降，而高劳动生产率只能补偿部分损失**

*单位员工附加价值，1980年，美国(千美元)

正如彼德·德鲁克所观察到的那样，纸张行业

“…除了边际利润外，在大多数年份(二战以来)已经生产不出任

何东西。…今天大多数现代造纸厂的盈亏平衡点仅仅低于100%的生产能力…纸张行业…已经在很大程度上由资本取代了劳动。但是,这种交替是彻底的不经济的。事实上,纸张行业代表了工程学战胜经济学和某些常识的巨大胜利。"[10]

有时利润无法与投资的步伐保持一致,因为价格的下跌是始料不及的。资本密集型业务会不顾一切地加速生产。在另外一些情形中,投资膨胀是因为战略要求将流动资本增加到一定程度,而这个程度并没有完全实现战略分析所要求的资本支出。许多公司小心翼翼地检查着固定资本投资,然后再逐步地开始流动资本投资。

一些企业忍受投资收益率下降的煎熬是因为它们与其说是用资本取代劳动,不如说是在劳动上追加资本。员工数量的下降并没有像人们想像的那么多,因为白领工人替代了蓝领工人。即使人们期待的单位成本实现了下降,基数很大的投资回报也有可能下降。因为低成本的益处可能会在提供给顾客的低价格竞争中和工会为增加工资的讨价还价中失掉。

## 资本投资何时得到偿付?

生产单一产品的小公司通常是在资本市场上寻求投资资金,但是多角化经营公司的经理们(不是外部市场力量)通常是向他们的业务单位分配资本。这样,在决定哪个资本分配需要资金时他们的决策具有关键作用。大多数经理凭直觉便能掌握资本预算和以价值为基础的计划的关键准则:投资改变资本的成本。注意,这是指平均投资收益率会降低! 可是,许多经理们对他们资本分配过程的结果感到闷闷不乐,并希望改进这种不对等情况。

从理论上讲,如果公司的现金贴现加上战略的未来市场价值贴现超过了投资的市场现值的话,那么公司就应该投资。这

样的投资会提高公司的股本收益率并最终提高公司的股票价格。

许多公司利用基于历史资料而制定的以价值为基础的计划方法，以便更好地理解以往对不同业务单位所进行的投资，这些投资要么为公司创造了价值，要么毁灭了价值。可是用基于价值基础的计划方法来计算未来的投资量是一件令人头痛的事，因为未来的现金流生效和未来的市值必须被估算出来。使未来现金流生效和维持投资收益率的方法，请参阅第11章。如果没有合理的切实可靠的财务估算，以价值为基础的计划方法可能很轻易地变为“垃圾进，垃圾出”的过程。

## 实际中的资本分配

那么在大型多样化经营的公司中，资本支出划拨过程是怎样进行的呢？首先，公司总部根据资本成本制定公司内部的最低预期资本收益率，这条底线可视不同业务单位的风险程度进行适当的修正。为了使方案获得批准，业务单位的经理们常常玩弄一些数字把戏（通常是夸大销售额估计或忽略价格下降的可能性）来超过这条最低预期资本收益率底线。

业务单位的经理们辩解说，如果公司的管理层需要一些设计好的数字以清除最低预期资本收益率，那就是他们所要得到的结果。但是如果让这经理提出玫瑰色的财务计划，他们也感到这并不是一件容易的事。

公司的资本支出拨款委员会审查所有的资金请求。大多数方案的利润经过精心设计后都超过底线一点（如果达不到底线方案就毫无用处，超过底线太多则很危险）。然而所有设计的计划超过底线收益率的拨款方案都是不明智的，即使资金充足也是如此。众所周知，许多方案都过分乐观。

因此，每个资本支出拨款委员会必须确定哪个方案可以相

信，哪个方案还存在问题。他们通常反复检验业务单位的销售预测，支持经理们提供良好的财务跟踪记录。

## 对过去的盈利能力下赌注与战略地位

为了识别更好的资本投资方法，我们检查那些增加投资基数的业务，用我们的发现来确定什么样的衡量方法可以预测增加投资后的回报。实现投资收益率增长大于20%的机会被测算为投资基数增长至少为20%时业务所赚取的税前利润增长的百分比。虽然未来投资收益率增长能否达到20%仅仅与当前的盈利水平有某种关系，但我们还是发现它们受到当前业务战略地位的巨大影响。如表7－14所示，当投资的骰子滚动时，将资本投入于具有较好战略地位的业务可获得报偿。这个发现被长期的价值增加（以贴现的现金流加贴现的未来市值表示当前市值的百分比来衡量）与业务战略初始地位有很强的联系这个事实所进一步证实（参阅第11章）。

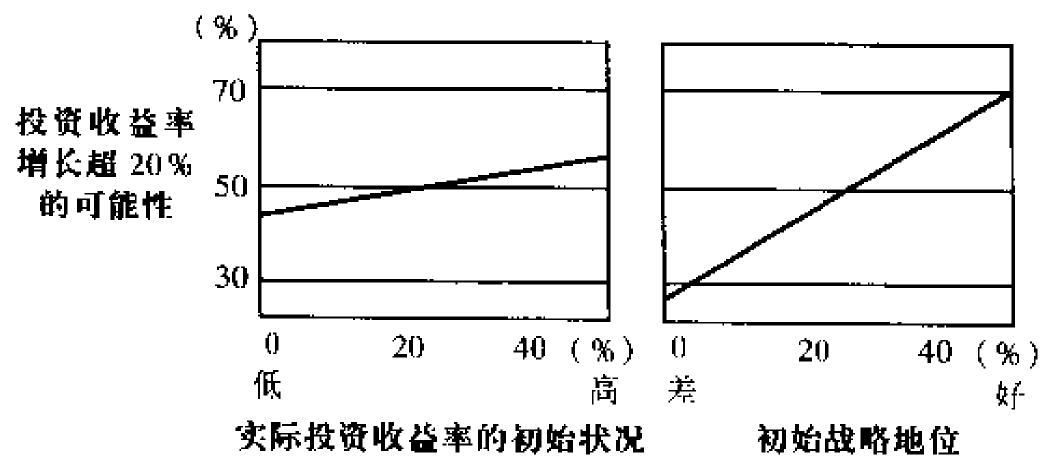



表7－14 资本投资于具有较好战略地位和较好战略的业务能获得补偿

表7－14所用的某项业务战略地位的衡量标准是它标准的投资收益率。标准投资收益率是按某个业务单位战略特征框架确定的正常盈利水平的基准。公司与其按财务计算单独为方案

项目拨款，不如为当前具有较好战略地位的业务单位予以连贯性战略拨款，或者为能使业务从不好的战略地位发展成为利润增长的战略给予拨款。

## 小 结

资本密集度对盈利能力起关键性作用，就像相对认知质量和市场份额的关系一样。然而，由于投资额和销售额数据比市场份额和相对质量数据更容易获得，大多数公司的经理们都不系统地追踪他们自身业务的长期资本密集度。但确有少数经理密切注视着竞争对手的业务和公司内部的姊妹业务以及自身业务的资本密集度，以考虑他们在比竞争对手的资本密集度更低的情况下进行经营活动。

事实证明资本密集度与盈利能力之间存在着很强的负相关关系。这并不是指公司不应该进行资本投资，而是指大多数公司应该尝试使资本分配更有效，从而把握获得降低资本成本的良机。以下是确保投资获得补偿的几个要点，公司应当牢记：

- 随时审视导致生产能力重复建设的迹象，避免生产能力过剩。记住，投资于可调整的、通用性的厂房和设备，比投资于专用性设备风险要小得多。
- 不要认为你的业务是一个商品生产者或它将成为一个商品生产者。要创造差异性和优异的产品/服务质量来提供保护，通过构筑独特性、顾客忠诚度和重复购买，使你在市场大战和价格大战中不至于败北（见第6章）。
- 以资本替代劳动时，确保已实现的（不仅仅是计划的）劳动生产率增长足以跟上员工单位投资额的增长，以致于资本密集度相对于销售额而言并没有得到增加。
- 除上述几点外，为已经获得或正在获得强劲竞争地位的、具有良好战略的业务进行拨款是非常重要的。

在现在的情况下，市场的消长变化是一条规则，经理们应当认真地考虑他们实现其战略的可能性，看看(1)财务绩效方案是否涉及业务的战略地位，(2)获得目标战略地位的可行性。向战略地位不佳的个别项目投资也许会达到财务增长要求的底线，但由此而形成的“资产”却永远无法使他们重新进行战略定位，也许这些资产最终不得不从帐上勾销。

# 第8章

# 垂直一体化何时获得补偿

对许多类型的业务来说，决定经营的“垂直范围”具有重要的战略性意义[1]。有人声称，在某些情形下，垂直一体化的充分程度对于企业的生存是必要的。举例来说，宝马(Bowmar)仪器公司，是手提式计数器早期的市场领先者，在70年代中期，该公司依靠它的竞争对手——得克萨斯仪器公司为其提供集成电路。宝马公司为这个关键部件支付了高额成本，并在出现季节性需求浪潮时不能得到充足的供货。这是宝马公司最终转让的重要因素。相反，有些评论者将美国汽车行业的部分灾难归咎于过度地垂直一体化。如

罗伯特·海斯(Robert Hayes)和威廉姆·阿伯内西(William Abernathy)所指出的:"因为有明显的短期报偿而决定后向一体化(进入生产的各个组成部分),经理们常常限制他们的能力来打击未来的创新"[2]。例如,直到不久前,通用汽车公司通过宣称"自行制造零配件可以节省供应商的利润"来证明广泛地垂直一体化是合理的[3],但是在1986年12月,通用汽车公司宣布一家配件厂关闭,说是它希望工厂像独立的供应商那样经营,这样有助于降低成本!

尽管大多数人同意垂直一体化决策通常具有重要的作用,但在这个领域几乎没有可供经理们参考的指导方针。战略计划和战略管理方面的咨询顾问和学术权威们为企业成功地进行公司有价证券设计、市场细分化、定价和产品开发等开出了大量的处方,但是关于垂直一体化,他们除了列出一堆好处和风险外,几乎什么也没说;经济学理论同样也提供不了什么指导意见。经济学家们从一般的理论观点到具体的特殊行业都对垂直一体化做了大量的研究。虽然有丰富的研究文献,但按照丹尼斯·卡尔顿(Dennis Carlton)的说法,"垂直一体化从来未成为一种被充分理解的现象"[4]。

在本章,我们要归纳概括由PIMS数据库在垂直一体化方面所提供的各种证据。特别地,我们要将业务绩效与垂直一体化的不同程度进行比较,以搞清楚下列问题:

- 在一般情况下,一体化程度高的业务盈利水平比一体化程度低的业务盈利水平是高还是低?
- 在什么样的条件下,程度高的垂直一体化最有可能提高盈利能力?
- 除了对利润产生影响外,垂直一体化战略有无其他的利益和风险?

## 垂直一体化的定义与衡量

垂直一体化传统的定义是，在单一所有权条件下，两个或两个以上的通常是相分离的不同生产阶段或分配阶段的联合。这个概念在石油、化工、纺织等行业中很容易理解，因为这些行业从原材料的提炼加工开始到产成品分配销售结束的一系列活动在传统上已被划分为独立的、有实实在在区别的业务。比如在石油行业，从钻井到加油站的一系列经营活动被划分为四个阶段：原油生产、运输、提炼和销售。有些公司仅仅在这其中的某一阶段从事专业化活动，如巴克基管线公司（Buckeye Pipeline Company）是处在运输阶段的公司。其他一些公司涉及两到三个阶段，完全一体化的大型石油公司则包括四个阶段。

当然，并不是所有的行业都能像石油行业那样具有明显的不同阶段，但是几乎所有的业务都会面临所需零配件和服务是自行生产还是采购的选择。例如有下列问题：

- 是经营公司自己拥有的卡车车队，还是利用独立经营的车队；
- 对连锁零售业，是建立自己的货物仓库还是依靠批发商；
- 是自行生产容器还是购买容器〔例如，库尔斯（Coors）公司制造它所需的全部啤酒罐和啤酒瓶，而安休斯－布希（Anheuser－Busch）公司所需量的一半均得从供应商处购买〕；
- 是利用上门销售的推销力量，还是利用独立的、收取佣金的销售代表。

所有这些和其他许多类似的选择构成了垂直一体化战略的广泛领域。

虽然垂直一体化的基本思想是简单明确的，但这决不是说衡量一体化的范围允许跨不同行业进行比较。在我们 PIMS 业

务的经验分析中，我们使用两种垂直一体化的衡量方法：绝对衡量和相对衡量。绝对衡量是每个业务单位所实现的附加价值占销售额的百分比。“附加价值”被定义为销售额和租赁收入减去全部采购额(原材料、零配件、供应商、能源)。在同一母公司内，一项业务从其他业务获得采购也被视作“外购”。这样，附加价值占销售额的百分比可表示为：

$$\frac{销售额-采购额}{销售额}\times 100\%$$

为了探究附加价值与销售额比率的不同值与盈利能力的关系，进行一定的调整是必要的，因为每个业务单位附加价值衡量包括净利润，这样除了垂直一体化的实际水平外，各种来源的盈利能力提高均会引发附加价值的进一步增长，这样便出现垂直一体化与盈利能力之间自发的正相关性。

为了剔除附加价值/销售额比率与盈利能力之间的重复关系，我们使用一种调整比率。在调整后的比率中，用平均投资收益率代替每个业务单位的实际净利润(具体计算方法见附录A)。

在接下来的分析中，调整后的附加价值占调整后的销售额百分比(简记为VA/S)将被用作每个业务垂直一体化程度的基本衡量标准。数据库中业务的VA/S比率差异非常之大，低的在20%左右，高的可达90%。

毫无疑问，业务单位VA/S比率的差异，可以归因于这些业务单位在不同的行业或不同的产品市场所从事的经营活动、需要遵循不同的行业标准，以及实现垂直一体化的不同可能性等实际情况。因此，作为对垂直一体化VA/S衡量标准的补充，我们使用相对垂直一体化这个附加衡量标准。这个相对衡量标准是建立在PIMS的合作者们对下列问题回答的基础上的：将(1)后向垂直一体化与(2)前向垂直一体化程度与该项业务领先的

三个竞争对手的垂直一体化程度进行比较：是小于？相同？还是大于？

在回答这个问题时发现PIMS业务中的大多数(事实上超过60%)业务的一体化程度与他们的竞争对手相同。这些业务的绩效可以与那些比竞争对手一体化程度高或者低的业务进行比较。

## 垂直一体化的潜在利益

已实行垂直一体化战略公司的经验表明，垂直一体化能导致几种不同类型的竞争优势。这些优势包括较低的采购和销售成本、供应分销保证、更好的生产和库存控制、生产技术水平的提高和新竞争者进入障碍的增加等。

### 较低的采购和销售成本

在许多情况下，垂直一体化的主要目标是消除或至少能持续降低具有不同所有权的企业所进行的购买和销售成本，垂直一体化也可能导致实体搬运成本的降低。这样，一家也同时生产终极产品的集成电路生产厂家，与其他向单独的顾客提供产品的生产厂家相比，可以在很少有或几乎没有销售队伍、广告、促销或市场研究的情况下进行经营。

### 供应或分销保证

关于在原材料或零配件生产中引入一体化，常见的理论说明是，一体化能保证充足的供应。垂直一体化在这方面的优势对早期的石油行业来讲是主要的吸引力[5]。后来，1973－1974年和1979年接二连三的危机使石油生产厂家成为大公司富有诱惑力的收购对象。于是，在1981年，当杜邦公司以73亿美元

收购康诺克(Conoco)公司时，总裁爱德华·杰佛逊(Edward Jefferson)说，这次兼并将给他的公司"一个可以控制的碳氢化合物原料来源(并)减少能源和碳氢化合物价格波动对联合企业的影响"[6]。

在销售方面，公司之所以采取前向垂直一体化战略是因为缺乏合格的独立分销商，或认为对销售和服务的完全控制能为他们带来竞争优势，例如，辛格缝纫机公司(Singer Sewing Machine Company)为了向顾客提供开发家庭缝纫必需的培训和安装服务，发展了自己的零售商店网络。

## 更好的生产和库存控制

即使原材料供应不存在大量的不确定性因素，垂直一体化也可以通过不同生产阶段的生产与库存的配合来实现降低成本。当与可控制的下游顾客而不是与独立的、无法预测的购买者进行交易时，业务家族内的供应商能更有效地安排生产计划。类似地，从姊妹业务那里采购也能确保供应的可靠性，从而降低库存。

## 技术能力

一体化，尤其是后向一体化，能使企业更好地了解有关技术发展变化的信息，这样便降低了被淘汰的风险。更一般地，有人声称，垂直一体化业务或企业更适合创新，因为他们更多地参与能引起变化的生产和销售活动。有这样一种说法，即成功的创新所必不可少的是市场营销和技术功能的充分合作，而一体化有助于改善这种合作[7]。关于这个说法，在一定程度上还存有争议。

## 提高进入障碍

垂直一体化的最后一个动机也许是提高进入障碍。一项业务的垂直一体化程度越高，进入该项业务所需要的财务和管理资源也要求越高。在某个行业里已经成立的公司，可以通过经营的一体化做为提高进入障碍并防止潜在的、新的进入者进入的方法。当然，只有当垂直一体化成为竞争所必需时，这种策略方可奏效。

## 垂直一体化的不利之处

如果垂直一体化能提供如此之多的潜在好处，那么，为什么它没有得到更广泛的应用呢？显然，一定存在着与垂直一体化相伴随的成本抵消和风险。其中比较重要的有资本需求增加、平衡生产能力方面的难处、适应性降低和专业化丧失等。

## 资本需求

某项业务无论是前向一体化还是后向一体化，都必须提供开展一体化经营所必需的资本。尤其是在后向一体化的情形下，结果通常是较高程度的垂直一体化可带来较高水平的资本密集度，即更多的投资下每一美元的销售额或附加价值方面。我们在第7章中已说明，高资本密集度会削弱盈利能力。

## 平衡生产能力

在将不同的生产阶段或分销阶段联合在一起时，一个固有的难题是各个阶段所要求的有效经营规模不能相互匹配。例如，集成电路的生产必须要有足够大的产量才能在成本上与那些独立的供应商相抗衡。而生产集成电路的最小有效规模要比

生产微型计算机所需的有效产量大得多。

可见，垂直联系的业务活动要有不同的经营规模，这一事实要求一体化业务必须(1)要么满足零配件大规模生产的要求；(2)要么忍受一个生产阶段或更多生产阶段规模不够的惩罚。按这种理论，我们能推断出具有较大市场份额的业务更具备实行垂直一体化的可行性。相对于竞争对手而言，在某一市场或行业中具有较大的市场份额意味着在该市场上有较大的生产规模。在一般情况下，认为市场份额较大的业务比份额小的竞争对手具有更多的垂直一体化的机会，这种看法似乎是有道理的。汽车制造行业的经验与此相吻合：按照一项估计，通用汽车公司10%到15%的标准零配件是从外面的供应商那里购买的，与之相比，福特公司的外购高达40%到50%[8]。

## 适应性降低

由于受到特殊技术或专门经营方式的制约，垂直一体化可能具有极大的风险。如果在垂直一体化系统中某个生产阶段的产品或生产方法因技术或市场变化而陈旧过时时，一体化的企业将很难随之一同变化。这方面典型的例子是乔纳森·劳根(Jonathan Logan)公司，一家妇女服饰的生产厂家。在60年代，这家公司通过对自己的纺织厂进行投资，将自己束缚在双面编织布的生产上。后来，双面编织布不再流行，可乔纳森·劳根公司"为了用完纺织厂的产品不得不继续使用双面编织布作服装面料"，当纺织厂在1981年最终关闭时，公司报表出现了4千万美元的销帐[9]。

## 专业化丧失

在垂直一体化中，某种无形的但通常是重要的危险是在生

产或分配的不同阶段对管理的不同要求。尤其是分配过程中的零售或批发，似乎需要有与生产或制造过程完全不同的组织形式、控制系统和管理风格。直到30年代中期，美国主要石油公司才出现公司所有并经营的零售加油站，这在当时是一种发展趋势，但随后这种公司所有的加油站便在对独立零售加油站和特许连锁加油站的一片赞扬声中被逐渐淘汰。造成这种变化的主要原因是“公司所有并经营的加油站在价格和服务上缺乏灵活性”[10]。

其他行业在它们试图朝零售业前向垂直一体化方向发展时，也遇到了与炼油行业相类似的问题。比如，由主要轮胎生产厂家拥有并经营的商店，由于大批商人与之竞争以及顾客移居郊外等原因，在60年代遇到了严重的问题。类似地，采用一体化经营的男士服装生产厂家如罗伯特·霍尔（Robert Hall）和邦德（Band），以及采用一体化经营的油漆生产厂家——舍温－威廉姆斯（Sherwin－Williams）等，在70年代均遇到了困难。这些企业所遇到的麻烦，或许还有其他原因，但很显然，这些“制造心态”的企业在管理处于地理分散的连锁零售店方面存在着先天的缺陷。

## 垂直一体化与盈利能力

由于垂直一体化的潜在利益与潜在风险并存，所以根据业务经营所处的市场和竞争条件来确定实施一体化战略所获的收益是合理的。为了确定何时垂直一体化战略最有可能增强盈利能力，我们可以使用前面已描述过的绝对和相对衡量标准，对PIMS数据库中高度一体化业务和低水平一体化业务所取得的结果进行比较。

表8－1说明了用VA/S百分比衡量的不同垂直一体化水平下业务的平均税前利润率、投资额与销售额的比率和投资收

益率。正如所预料的，当VA/S增加时，以销售额百分比表示的边际利润也随之上升。但边际利润在达到60%的VA/S比率之前没有什么变化，此后利润随一体化程度的提高而有所增加。然而，在全部数据范围内，投资密集度也随VA/S一起增加，结果使税前投资收益率又下降到VA/S在50%到60%之间的水平。当一体化水平超出60%时，投资密集度的增长比边际利率的增长慢得多，而且投资收益率随着垂直一体化程度的提高而有所增加。

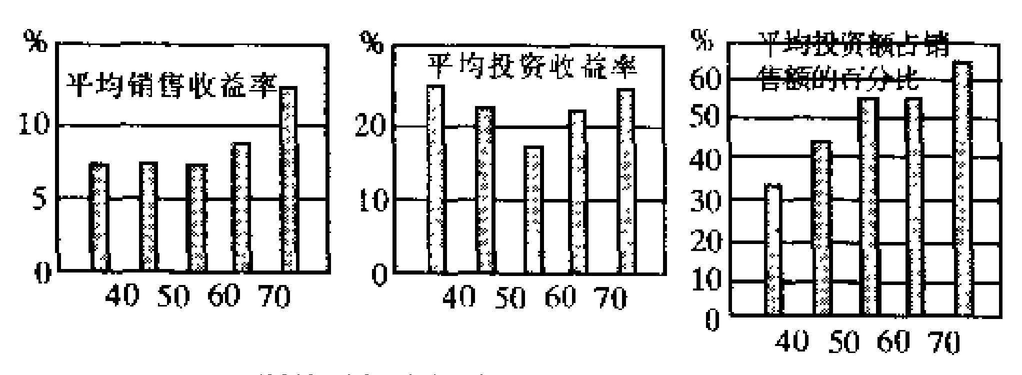



**表8-1 垂直一体化、盈利能力和投资密集度**

VA/S与投资收益率(ROI)呈现出的V型关系说明，在所讨论范围中相对的两端盈利能力最高。或是非常高的一体化水平，或是非常低的一体化水平均产生出高于平均水平的投资收益率，而处于中间水平的一体化则利润最低。这个图型与爱德华·鲍曼(Edward Bowman)关于微型计算机及外围设备生产厂家的一项研究报告结果相一致：

> "…能自行完成绝大多数工作，如研究与开发、生产和服务等，可以取得相对成功。另一方面，它可能是较低的附加价值，也可能是仅仅将采购来的零配件拼装在一起，但同样也取得了成功。处在中间的显然是有问题的战略"[11]。

关于垂直一体化与投资收益率呈V型关系的进一步例证

由PIMS数据库中对163家化工行业业务的特别分析提供[12]。这些业务可分为三类，每类业务都包括50个以上的业务单位：基础化学产品类，如氯、增塑剂等；中间产品类，如化肥；以及终端产品类，包括油漆、肥皂和洗衣粉、炸药等。在这些化学生产厂家中，VA/S低于40%的厂家投资收益率最高（平均34%），VA/S居于中间的厂家（在50%到60%之间）投资收益率最低（平均14%）。

表8－1中的数字清楚地表明，随垂直一体化水平提高而增加的边际利润是如何被投资的增加所抵消的。如果能在不提高投资基数的情况下实现一体化，那么垂直一体化水平的提高所带来的利益将是巨大的。表8－2显示了这种情形。在图中PIMS业务按VA/S和投资密集度被划分为9个小组。数据表明，在任何一种给定的投资密集度水平下，VA/S水平的提高将会使ROI稳定地增加。

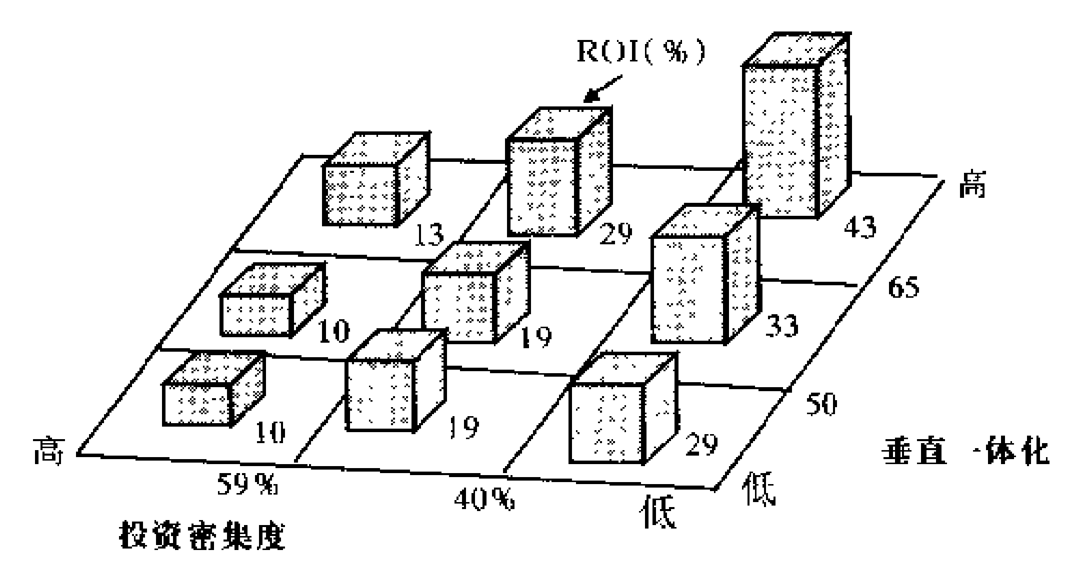



表8－2　垂直一体化、投资密集度和投资收益率

上述情况反映出的道理是清楚的：如果提高一体化程度的战略能在不提高投资密集度的情况下实现，它通常会导致盈利能力的提高。但是数据也说明，实现高比率VA/S和低水平投

资密集度的结合是不常见的。在616个VA/S最高的业务中(超过65%),大约只有五分之一的业务具有较低的投资密集度。

## 相对垂直一体化与盈利能力

如前所述,业务间VA/S比率的差异性是由于业务所处市场的特征和行业的特征所造成的。从表8-1的图形中,我们可以归纳出的结论是,那些VA/S非常低或非常高的业务可获得报偿。在一定程度上的确如此。可是,除此之外,在许多情况下,业务单位的战略选择是根据垂直一体化的相对程度来确定的。当一体化程度高于行业的平均水平时,盈利水平也高吗?表8-3列出了PIMS中相对垂直一体化程度不同的业务的平均投资收益率。这些数据按消费品业务和工业品业务分类,前面已提及,前向一体化或后向一体化取决与业务在生产-分配系统中的位置。

表8-3 相对垂直一体化和盈利能力

| 相对于竞争者的一体化程度 | 平均投资收益率 | |
|---|---|---|
| | 消费品 | 工业品 |
| 后向一体化 | | |
| 低 | 18 | 20 |
| 相同 | 22 | 23 |
| 高 | 25 | 26 |
| 前向一体化 | | |
| 低 | 22 | 23 |
| 相同 | 22 | 22 |
| 高 | 19 | 23 |

表8-3的数据表明,无论是生产消费品还是工业用品的业务,通常后向一体化能提高投资收益率,而前向一体化与投资收

益率没有明显的联系。

## 垂直一体化、规模和盈利能力

前面已经讲过，较大的业务比较小的竞争对手更适合采用垂直一体化战略，因为较大的业务在各个生产阶段更有可能按规模效益经营。当然，有时公司内的前向一体化或后向一体化可以建立在两个或更多的在各个产品市场上经营的业务共同需要之上。例如，布莱克和德克尔公司（Black&Decker）生产各式各样的马达驱动设备，并且它还可以自行生产足以与专门制造厂家匹敌的数量充足的马达。这样，就存在着马达生产实现规模效益的多种途径，而不仅仅是在某一单独的市场上取得较大的份额。然而，在其他情况相同的条件下，份额较大的业务可以在垂直一体化程度的提高中获得更大的益处。

**表8－4 垂直一体化，相对市场份额和盈利能力**

| | 相对市场份额 | | |
|---|---|---|---|
| 调整后的 VA/S | 25%以下 | 25%－60% | 60%以上 |
| 平均投资收益率 | | | |
| 50%以下 | 15(280)* | 24(251) | 31(223) |
| 50%－65% | 12(266) | 18(281) | 31(257) |
| 65%以上 | 12(154) | 21(200) | 34(262) |
| 相对垂直一体化： | | | |
| 后向一体化 | | | |
| 低于 | 13(227) | 22(182) | 29(112) |
| 相同 | 14(402) | 20(457) | 32(474) |
| 高于 | 11(71) | 22(93) | 35(156) |
| 前向一体化 | | | |
| 低于 | 13(135) | 24(95) | 37(87) |
| 相同 | 13(516) | 21(576) | 31(582) |
| 高于 | 17(49) | 17(61) | 31(73) |

* 圆括号中的数字表示每组的业务数量

表8－4说明垂直一体化的效果确实依赖于业务的规模。在此PIMS业务是按照它的相对市场份额来进行分组的。对于相对市场份额较小的业务——三家最大竞争者合起来的份额不超过25%——当垂直一体化程度较高时，投资收益率会有所下降。这种关系不仅适用于以VA/S来衡量的绝对一体化水平，同时也适用于业务单位之间的相对后向一体化水平；对于那些相对市场份额超过25%的业务，基于VA/S衡量的一体化水平在极高或极低处的投资收益率最高；当相对份额大于60%时，投资收益率的上升与相对后向一体化水平的提高是相一致的。

相对前向一体化对盈利能力的影响尚不十分清楚；令人惊奇的是，除了小份额的业务以外，当这种形式的一体化水平上升时，投资收益率却出现了下降。然而，这也许并没有反映出任何真正的差异，因为在所研究的业务单位中，这种特殊类型的业务数量太少了。

表8－4中的数字在一定程度上为这种观点提供了支持，即垂直一体化的净效果随业务单位的规模不同而不同。同时，数据也表明了份额较大的竞争者采用垂直一体化战略的可能性会更大。例如，相对份额大于60%的业务中，有35%以上的业务VA/S比率大于65%，而小份额的业务单位大约只占到了20%。

## 垂直一体化与通货膨胀

前面已讲过，某些垂直一体化活动（如杜邦－康诺克公司）的基本出发点是鉴于一体化组织在原材料成本增加时不易受到攻击。如果这是一个正确的理论，那么高比率的VA/S在通货膨胀率高的市场上应该对盈利能力产生更大的影响。为了验证这一点，我们以销售价格的年增长率10%为界线，将PIMS业

务划分为高通胀和低通胀两组[13]。在这两组的每一组中，我们将业务的相对直接成本与一体化的不同程度进行了比较——见表8-5。（“相对直接成本”指数是所研究的业务单位中每个业务单位的原材料和生产成本与其主要竞争对手进行比较的估计值。指数为100意味着直接成本与几个领先竞争者的平均成本相同。）

**表8-5 垂直一体化、通货膨胀和相对直接成本**

| | 通货膨胀率 | |
|---|---|---|
| 调整后的VA/S | 10%以下 | 10%以上 |
| | 相对成本指数 | |
| 50%以下 | 102 | 102 |
| 50%-65% | 102 | 102 |
| 65%以上 | 101 | 104 |

如果一体化确实能保护业务免受价格上涨所造成的成本增加，那么在我们所研究的业务单位中，高度一体化的业务应该在高通胀的市场上享有真正的成本优势。可是，这种结果并未出现。当价格每年上涨不足10%时，垂直一体化对相对成本的影响却很小或几乎没有影响，在高通胀情况下，垂直一体化看起来似乎是增加了相对成本。至少，人们可以对一体化能减缓通货膨胀的作用这一说法产生怀疑。

## 垂直一体化与创新

垂直一体化程度高的业务更具创新性吗？表8-6列出了VA/S比率分别为低、中和高的业务中新产品占销售额的百分比（新产品在此被定义为前三年内引进的产品）。各数据分别按消费品和工业品；成长型市场和成熟型市场；以及按近期有技术变化和无技术变化等不同特点进行分类。

结果表明，一体化程度高的业务的确创造了更多的新产品（在表8－6中，因为VA/S超过50%的所有业务的新产品创新水平基本上相同，所以在将VA/S比率高的业务从VA/S比率低的业务中区分出来时，去掉了50%的业务）。无论是在成熟的市场还是在成长的市场上，高水平的一体化伴随着较高的新产品导入比率。无论是在消费品市场还是在工业品市场，无论技术是否发生变化，情况都是如此。这样，PIMS的业务经验为垂直一体化有利于产品创新的说法提供了支持。在某些情况下，这可能是为垂直一体化战略进行辩护，尽管垂直一体化战略可能会引起短期盈利水平的下降。

**表8－6 垂直一体化和产品创新**

| 业务类型 | 调整后的VA/S 50%以下 | 调整后的VA/S 50%以上 |
|---|---|---|
| 新产品的平均百分比 | | |
| 消费用品 | 5% | 10% |
| 工业用品 | 7 | 10 |
| 近期技术变化： | | |
| 有 | 10 | 15 |
| 无 | 5 | 7 |
| 产品生命周期阶段： | | |
| 导入期/成长期 | 14 | 17 |
| 成熟期/衰退期 | 5 | 7 |

## 评价垂直一体化战略

回到本章开始所提出的问题：垂直一体化有助于盈利吗？答案似乎有时为“Yes”，有时为“No”，对此结果不必感到惊奇。当然，我们在此所概括的事实不能为确定以何种特定的一体化战略来影响业务绩效提供任何的公式。但是，PIMS业务的经

验以及从不同行业中提炼出的事实，的确能为评价采用一体化战略可能带来的利益和风险提供某些一般性的原则。

## 1、当心过高的投资需求

如前所述，高水平的垂直一体化损害投资收益率通常是由于投资密集度的提高所造成的。理想的战略应是一种附加价值有所增加而相应的投资基数却并未增加的战略。毫无疑问，实现这种战略的最好方法是，开发那些价值来自卓越绩效的专利产品或生产过程，而不是开发那些价值来自公司内部更广泛的生产活动过程。例如，成功的化妆品和其他个人保健用品的生产厂家，常常能享受到70%或更多的VA/S比率而未在厂房、设备方面投入过多的资金。与此非常相似的是计算机行业的一些公司，其内部的生产经营处于适度的规模水平，但却具有非常高的VA/S比率。这些公司不是通过公司内零配件的大批量生产，而是通过在设计以及在对顾客提供服务方面的专有技术来实现其附加价值的。

不幸的是，以增加资本投入来实现垂直一体化的方式似乎更加多见。许多业务好像都是从表8－2的"东南角"走向"西北角"(东南角指投资密集度高而一体化程度却较低，西北角指这两者都高——译者)。一旦出现这种情形，投资收益率便趋于下降。这是不是意味着绝大对多数提高垂直一体化水平的决策都是错误的呢？毫无疑问其中有许多是错误的。经理们可能是低估了进入他们的供应商或顾客的业务所必需的投资，他们也许将垂直一体化视作捍卫核心业务获利的手段，这样做有时显然是有效的，并且他们完全有理由接受某一部分业务适度的利润，如果这种业务事实上能够为其他的高回报业务提供更大的安全保证的话。问题是这类保险究竟值多少？表8－2中的数据表明成本通常是过度的。

## 2、对所有权变更的考虑

按照传统的理解，垂直一体化是对以所有权为基础的垂直联系业务绩效的安排。在某些情况下，至少一体化的某些益处可在没有合并所有权的情况下获得。例如，某个制造厂商可以通过与独立供应商签定长期的和约来降低交易成本。显然这种做法在日本比在美国更普遍。前面曾引用过海斯和阿伯内西就美国的有关大公司，尤其是汽车制造业中的大公司由于过度采用垂直一体化面造成的危险所发表的评论。这两位作者又进一步谈到：

> "与供应商的长期合约和长期关系不仅能带来许多和垂直一体化一样的成本上的好处，而且又不致于影响公司的创新能力或对创新的反应"。[14]

## 3、避免"部分"一体化

垂直一体化与盈利能力之间的 V 型关系(表 8－1)表明，有些业务可能会由于一体化战略实施得不够充分而遭受痛苦。回忆一下，绝大多数盈利水平较高的业务都是那些垂直一体化程度居于两端的业务，一般来说，垂直一体化程度处于中间地位的业务盈利水平最低。这意味着在实施一体化战略方面，一个明确的定位——或者高，或者低——成功的可能性最大。经理们应当警惕在垂直业务范围内逐渐地、零零碎碎地增加，使业务陷入不盈利的中间地带。

## 4、认真分析所需要的规模

许多垂直一体化战略所面临的最大风险是在一个或更多的生产/分配阶段上由于规模太小而无法与独立供应商或客户在

成本上进行竞争。在承认这个可能的条件下，PIMS数据表明，具有较大市场份额的业务在实施一体化战略时获得补偿的可能性更大。

当然，多大的经营规模才能保证一体化战略是可行的，这要取决于特定条件下所采用的特定技术。可是，统计数据中所归纳出的原则常常有可能是错误的。很少有小份额的业务能够达到较高的一体化程度，并且这类业务平均来说都不是很成功的，至少，它们中的一些业务，忍受着被彼得·德鲁克称之为“规模搞错了”的痛苦。过度垂直一体化不仅是通向错误规模的歧途，而且也是最常见的一个错误。

## 5、对一体化能降低原材料成本的断言表示怀疑

经济学家长期以来一直对垂直一体化业务或公司在某种程度上能免受主要原材料成本波动影响的说法持有异议。他们问到，除非原材料供应被垄断了，否则，为什么垂直一体化企业能够以比开放的市场价格更低的价格为自己提供原材料呢？表8－5中的数据表明对成本优势的怀疑常常是有根据的。

所有的这些准则似乎都过分消极。每种可能的危险或错觉都与提高垂直一体化程度相联系，而且，假定事实是一体化战略通常涉及大量投资的话，小心谨慎似乎是比较可取的。然而，从另一方面来看，垂直一体化又常常是非常成功的战略。尤其是对那些享有优势市场地位的业务和公司来说，提高一体化程度既可从现实的盈利中获得益处，又能通过促进产品创新而获利。

# 第 9 章

# 市场领导者和市场追随者的战略

管理层所面临的可行性战略选择以及某一战略的预期结果都依赖于某项业务单位的竞争地位。在本章中，我们将研究在服务市场中占据不同地位的战略业务单位战略和绩效之间的变化关系。与我们最初用于衡量竞争地位的方法一样，我们使用一个业务单位的市场份额等级作为衡量标准，这同我们在第五章中对规模经济和来自其他方面的竞争优势的讨论是相同的。在本章，我们将重点考察市场领导者——具有服务市场最大

份额的业务——和市场追随者的不同战略选择是如何影响盈利能力和增长的。

## 市场领导者

在每个市场中只有一个领导者，这些名列榜首的竞争者们在 PIMS 数据库中很具有代表性，它们大约占到总量的 1/3 以上。

领导者如何获取它们的地位？当我们将领导者和追随者进行比较时，我们会发现有三个因素形成二者间的重要区别：

- 领导者通常很早就进入它们的市场。接近 70% 的领导者报告说它们是进入市场的“先锋中的一员”，而只有 40% 的追随者较早地进入市场[1]。
- 与追随者(36%)相比，更高比例的领导者(47%)从专利产品或与有关产品及制造过程相关的商业秘密中获益。
- 领导者的产品和服务相对于竞争者来说质量一般都大大优于追随者。

当然，这三个因素并不是不相关的：通常，早期的市场进入要以受到专利和/或商业秘密保护的专有技术或设计为基础。先期进入者提供的产品和服务通常为后进入者设定了标准，因此先期进入者便在顾客中获得了一个质量领先的地位——至少这种领先地位能够保持到被新开发出来的某个更好的概念取代为止。

早期市场进入者除了获得质量领先的机会以外，还为自己的业务提供了一些其他的优势[2]。尤其是对第一个成功的进入者，在竞争对手之前进入市场意味着更好地接近销售渠道，这样便可以在用户中树立一个强烈和持久的“形象”，并通过扩大规模和获取经验以达到降低成本。一些领导者在所有这些方面都比竞争对手具有优势。迈克尔·波特描述了一个引人注目的例

子——宝洁公司70年代的方便尿布业务[3]。宝洁公司1966年导入市场的"Pampers"尿布是其第一个成功地大批量生产的产品，到1980年，它已占到价值超过十亿美元的市场份额的70%，根据波特援引的数字，1975年一个未来生产同类产品的市场进入者除了进行巨额的资本投资以外，为了获得生存的市场地位，将面临长达四年之久的巨大亏损。甚至在五年以后，波特估计挑战者仍处于成本劣势，并且其利润率只有宝洁公司的一半！这个例子说明一个充满干劲的早期进入者会获得强有力的杠杆优势(但是，后来证明"Pampers"并非无懈可击，正如本章后面所解释的那样)。

尽管早期市场进入是获得优势的一个潜在源泉，但它不是成功的保证，在各自市场中排名第四或更低一些的PIMS业务中，有30%以上的业务曾经都是"先锋"进入者！它们是怎样丧失了创始者的潜在优势呢？某些情况下，它们缺乏财务和技术资源以支持它们开拓自己的市场，例如皇冠公司(Royal Crown)比可口可乐或百事可乐更早地引进了一种减肥可乐，但很快便落后于这些大型公司所引进的减肥可乐。类似地(如第8章所述)，宝马仪器公司在70年代早期就首先进入了手持计算器业务，但由于缺少足够的资源使其无法与得克萨斯仪器公司进行竞争。

先期市场进入者经常处于不稳定的经营状态，因为在尚不稳定的市场发展早期阶段，它们可能会做出不佳的或不幸的技术选择。毕竟，一种产品的首次商品化，如果没有持续的改进措施，也不会生存很长时间。这方面的一个案例是70年代中期的道克特尔公司(Docutel Corporation)，该公司于1971年引进了第一台自动银行出纳机，五年之后，其市场份额超过了90%，但1976年公司引进的第二代产品生产线却存在着严重的缺陷，而且，第一代机器的拥有者如果没有足够的支出就无法使他们的

设备升级,结果,到了1978年,道克特尔公司的市场份额跌落至8%。[4]

## 多高才是高?

由定义知道,市场领导者在某一市场的所有竞争者中占有最大的市场份额,但是领导者地位的相对优势或"支配程度"在不同的市场中却变动很大。在PIMS的业务中,领导者市场份额的变动范围从低于10%到高至75%不等,平均为40%。

是什么原因导致了领导者具有不同的市场支配程度?表9-1比较了占有相对较低和较高份额的领导者特征。这一比较说明了领导者只有在以下情况下才有可能具有较高的市场支配程度:

- 大多数产品或服务都是标准化的;
- 顾客比较集中,即少数几个大顾客占销售总额的很大比例;
- 领导者是先期市场进入者,并且/或在产品或制造过程方面有专利保护。

**表9-1 较低和较高市场领导者支配程度比较**

| | 支配程度 | |
|---|---|---|
| | 低 | 高 |
| 平均 | | |
| ·领导者市场份额 | 21% | 60% |
| ·与第二名份额比例 | 1.6X | 4.2X |
| 市场特征 | | |
| ·定制产品的百分比 | 25% | 20% |
| ·占销售额50%的大主顾数量 | 330 | 240 |
| ·规模经济:最小有效扩展规模占市场的% | 4% | 14% |
| 领导者的竞争地位 | | |

| | | |
|---|---|---|
| ·拥有专利的比例 | | |
| 产品专利 | 18% | 28% |
| 过程专利 | 20 | 31 |
| ·市场进入者所占比例 | | |
| 先期进入 | 66% | 76% |
| 早期追随者 | 24 | 19 |
| 晚期追随者 | 10 | 5 |
| 平均绩效 | | |
| ROI | 23.8 | 39.5 |
| ROS | 9.6 | 15.9 |
| 业务数量 | (306) | (319) |

注：以PIMS数据库中877家市场领导者业务单位资料为据

如表9－1所示，在处于较高和较低支配程度的领导者之间最明显的一个区别就是规模经济的重要性。我们衡量规模经济是间接的：我们要求每个业务的经理们估计出在他们的服务市场中进行有效扩展的最小规模，在表9－1中，这表示为占整个市场的百分比。在领导者支配程度较低的情况下，最小的扩展规模（或者建立新工厂，或者增加现有工厂的生产能力）平均为4%，与之相反，在支配程度较高的状况下，最小扩展规模平均代表了整个市场总量的14%。很明显，这种状况对未来的新市场进入者以及对那些可能成为现存竞争对手领导地位的挑战者来说将是重要的进入壁垒。

## 领导者何时能够增加份额？

如表9－1所示，一个领导者可以获得的支配程度依赖于所处的状况，当市场条件变化时，领导者能够获得更多的市场份额。例如，当某一个行业的产品变得更加标准化或顾客集中度在某一段时间内增大时，这个行业便变得更加稳固，并且一个进

攻型的领导者可以以较小的竞争对手为代价来获取更高的市场份额。

领导者市场份额和规模经济之间的密切关系为领导者获取份额指明了一条途径：提高进入壁垒。如果领导者能以某种方式增加规模经济，那么，较小的竞争者将不可能随之跟进，这将使它处于成本劣势的地位。关于这一过程一个经典的例子是60年代和70年代的摩托车行业：

> 1960年以前，美国的哈利－戴维森(Harley－Davidson)公司和两家英国公司诺顿(Norton)公司和胜利(Tuimph)公司都是摩托车行业处于领先地位的制造商。每家公司都采用了小规模、劳动力密集并带有加工车间的生产系统。在1960年左右，本田公司(后来又有其他的日本生产商)在日本为小型摩托车开辟了一个巨大的市场。60年代早期，日本的生产商开始进入美国和欧洲市场。到了1970年，本田已在所有的西方国家占据了领导地位。
>
> 随着生产水平的提高，日本的生产者采用了高度自动化的生产系统。到1974年，本田的投资额已超过了平均每名工人8,000美元，而哈利－戴维森公司则为4,000美元，由诺领和胜利公司合并后的NVT公司为3,200美元。而且，一个成本－效益型的工厂每年的产出至少要达到10万个单位，它是哈利或NVT公司年产量的两倍还多。结果，这两家公司中的任一家可能需要在现有资产基础上进行巨额投资以夺回失去的市场份额，然而，它们却不愿意进行投资，或许没能力进行这样的投资[5]。

通过自动化或者增加某项业务的投资以提高进入壁垒的战略可能会导致自我失败。如在第7章中所解释的，增加投资密集度通常会导致较低的平均ROI，甚至对市场领导者亦是如此。但另一方面，只要增加投资的回报大于所需要的资本成本，即便是以较低的整体ROI为代价，增加某项业务中的投资也是有道理的。当领导者以更高的代价采取竞争性的挑战以保护其未来的市场地位时，提高壁垒可以成为一个强有力的战略。

领导者有时也可以采取挑战者针对自己所采用的相同方式以继续获得市场份额：扩展产品线、导入新产品、增加销售队伍以及广告和促销的支出等。例如，海因茨(Heinz)公司的番茄酱多年以来是该公司产品系列中的领先品牌，整个60年代，其市场份额似乎稳定在35%。到1982年，海因茨的份额已达到了46%，这主要是通过采用新型包装，扩大规模和增加广告投入来实现的[6]。

当领导者通过增加R&D和引进新产品的费用，而不是以增加固定资产投资来提高进入壁垒时，结果是持续的增长和更高的盈利能力。勿需说，这是理想的组合！

## 市场领导者的限制

尽管几乎所有市场领先业务的经理们都毫无疑问地喜欢增加其份额，但这样的增长通常也要受到一些限制。行为的合法性要求在美国和其他一些国家存在的一种限制。美国的反托拉斯法倾向于阻止形成过于强大的市场支配力，并已禁止了许多公司试图扩大市场份额的某些做法[7]。80年代中期，反托拉斯活动似乎比过去更多地放松了对市场领导者的限制。于是，特别是在某些成熟行业或受到进口竞争威胁的业务领域，可以通过购并而获得增长，对领导者们来说，这已成为一种可行的而又具有吸引力的选择。

对多数领导者市场份额的第二种更加普遍的限制是一种所谓的“侵蚀综合候”，其反映的事实是，在PIMS的业务中，那些占据领导地位的业务比那些较小的竞争者更容易丧失份额。当领导者的市场份额很大时，它们通常更易于受到侵蚀。[8]

## 为什么领导者趋向于丧失份额？

领导者比其竞争对手在产品质量、成本和信誉方面有着更

大的优势。正如已注意到的那样，鉴于这些优势，为什么领导者常常看着它们的地位被侵蚀？在某种意义上，领导者的市场份额在某段时间内有所降低大概是不可避免的并且在很多方面也是合乎人们期望的。毕竟，领导者是竞争对手们试图模仿和超越的天然靶子，而且，随着市场的增长和不断的演进，顾客的需求和偏好总是变得更加多元化：有些人需要全面的服务，而有些人则需要较少的服务或根本不需要服务；有些人追求便捷性，而另一些人则不然。很少存在这样的一个单独的供应商，它可以有效地提供所有需要的产品种类、服务和价格的组合。

| 领导者市场份额 | 丧失份额的百分比 |
|---|---|
| 20%以下 | 16% |
| 20－29 | 24 |
| 30－39 | 34 |
| 40－49 | 41 |
| 50以上 | 46 |
| 所有领导者 | 31% |

除了经受所谓的“自然侵蚀”以外，领导者们有时也会经历本来可以避免的市场份额的丧失（由于短视造成的）。出现这种情况的一个共同的原因是，过分地关注现有产品的销售因而忽视了新产品的导入。一个明显的例子是在70年代后期的斯特林药品公司（Sterling Drug Company），它生产拜尔（Bayer）阿司匹林：

> 很多年来，拜尔阿司匹林是美国止痛药市场中的领先品牌。1975年，约翰逊（Johnson&Johnson）公司开始对一种非阿司匹林的止痛药——Tylenol进行大规模的广告促销。斯特林公司在海外也在销售类似的产品，但考虑到它可能会影响拜尔阿司匹林的销售，因此该公司没有及时在美国销售这种产品。直到1983年，当非阿司匹林产品占到止痛药市场40%以上的份额时，斯特林公司才开始引入“Panadol”品牌与Tylenol直接开战。当时，拜尔阿司匹林在整个止痛

药市场上的份额已跌至8%。[9]

在多数极端的情形下，市场领导者的不愿意响应变化反映出了被托马斯·博诺马（Thomas Bonoma）称为"营销惰性"的现象。博纳马指出：

> 一个过分沉醉于自已营销成功的公司……不易发现变化，现在仍身居要职的人很久以前采用的一种营销战略会使公司陷入教条之中。[10]

不难发现有关营销惰性的例子，仅考虑下面的两个例子：

- "Wrigley"——口香糖市场上长期占支配地位的领导者，从60年代中期直至1975年，当竞争对手导入了一系列无糖的"柔软泡泡口香糖"新产品时，它却依然固守原样。在Wrigley的品牌中，最新的导入是在1914年！到了70年代后期，Wrigley的份额已降至大约33%，而这时美国的奇克尔（Chicle）公司已成为实际上的合作领导者。
- 美国拉弗朗斯（LaFrance）是生产救火车的一家企业，"……同任何美国公司支配一项业务一样，这家公司曾经在其市场中占据支配地位"[11]，但在1985年，公司的经营难以维持，最后在与只有11年历史的"第一急救"救火车的竞争中成了牺牲者，后者设计更佳，更具耐用性。美国拉弗朗斯公司没有改变其产品设计、原材料（铝与钢）和生产方法，最终发现自己已远远落后于竞争对手以致难以再占据原有的支配地位。

人们很容易不把这些营销惰性的事件作为整体管理失误的简单例子来考虑，这种管理失误或许可以归因于对一个公司的完全保守的家庭式控制，或者归因于对具有现实利润的联合母公司的某种迷恋。但是我们相信，问题远比这些深刻和普遍得多。甚至被普遍地认为是世界上最有效率的营销者的宝洁公司也无法幸免。在本章前面，我们曾引用了迈克尔·波特对宝洁方

便尿布业务经营的热情评价，该产品在1980年占据了70%的市场份额，它似乎“被重要的流动性壁垒严密地保护着”[12]。金伯利－克拉克(Kimberly－Clark)公司没有理会这些壁垒，于1978—79年引进了一种新型的尿布，至1985年中期，宝洁的市场份额(两个品牌，Pampers和Luvs)已降至50%偏上一点，而金伯利－克拉克则达到32%。《广告时代》引用一些行业分析家的说法，他们将宝洁的经历称为是“一个营销失算的最好例子”[13]。我们认为这个故事给我们的教训是，不存在永不动摇的市场领导者地位，即便是管理最好、最成功的企业也必须准备改变技术、重新设计产品、改变它们的营销方法以对变化的竞争和顾客偏好及时做出反应。

## 小份额竞争者的增长战略

市场领导者面对市场份额的侵蚀所表现出的脆弱性表明了小的竞争者也能经常地获得增长：它们采用领导者们最不愿意做的那些精确方式进行创新，或是采用使领导者们不得不花费巨大的代价或使用破坏性的措施以求竞争的方式进行创新。

更一般的情况，追随者是通过改进产品/服务质量、引进新产品、增加营销支出的组合来提高它们的市场地位的。表9－2对获得市场份额的追随者们与那些处于稳定地位的或丧失份额的追随者们之间的各种变化类型进行了比较[14]。获得市场份额的追随者们提高了产品/服务质量，保持或增加了导入的新产品，并且以超过服务市场增长的速度增加了所有营销费用项目的支出(表9－2中的变动比率是支出变动与市场增长率之间的差额，例如，一项业务在增长率为6%的市场中以10%的比率提高其销售队伍的费用，那么表中将显示为4%的相对支出变动率)。

表9－2 丧失、持有或获得市场份额的市场追随者的战略变化

| 战略变化 | 市场份额变动 | | |
| --- | --- | --- | --- |
| | 丧失者 | 持有者 | 获得者 |
| 相对产品质量 | －0.6 | ＋0.6 | ＋1.8 |
| 新产品占销售额的% | －0.5 | ＋0.1 | ＋0.1 |
| 相对主要竞争者的价格 | －0.2% | ＋0.2% | ＋0.3% |
| 营销支出(市场增长调整) | | | |
| 销售队伍 | －8% | ＋0 | ＋9% |
| 广告 | | | |
| ——消费品 | －9% | ＋1% | ＋13% |
| ——工业品 | －14 | －6 | －1 |
| 促销 | | | |
| ——消费品 | －5 | ＋5 | ＋13 |
| ——工业品 | －10 | －1 | ＋7 |

表9－2也表明了市场份额的获得者们通常并没有削减相对于竞争对手的价格。实际上，在所有PIMS的业务中，主要竞争者的相对价格变动是很少见的。近年来半导体行业和其他行业发展的历程表明，价格明显地是被当作为一种竞争性的武器来使用的，但在大多数市场中，一个竞争者若变动其价格，显然其竞争对手也会随之而动，因此相对价格仍保持不变。

一个市场追随者是否以获取市场份额来实现其增长，这当然要取决于它为获取份额所付出的代价有多大[15]。根据以往的常识，一个准备扩大某项业务市场份额的经理应当做好付出代价的准备，至少在短期内是这样。然而，情况更糟的是，以巨大的代价从竞争者手中抢夺市场份额的种种努力最终可能会失败，甚至引火烧身，正如我们前面所提到的雅马哈对本田的挑战那样。

尽管获取市场份额的成本往往很高，但事实是大多数获得

市场份额的业务同时也提高了它们的盈利能力，在份额方面获得最大年增长的PIMS业务中，ROI平均提高了4个百分点。与之相比，份额遭受了最大损失的战略业务单位ROI平均下降了大约4个百分点。

为什么市场份额和ROI通常会一起上升或一起下降呢？因为在很多情况下，一个业务竞争地位的提高往往是由于竞争对手的失误或惰性而造成的。例如，A业务的相对质量会因B业务的质量下降而提高。另一种解释是市场份额上升或下降的趋势通常能维持几年；在市场地位方面，存在着一种正向和负向的类似冲量的因素。因为这个原因，许多年的份额增长和丧失反映了过去制定决策的结果——很少考虑或没有考虑现实成本。

## 追随者的盈利战略

正如我们所提到的（见第5章），一些评论者们曾对基于PIMS早期发表的文章持批评意见，认为它们过分夸大了拥有足够市场份额的重要性。其中理查德·哈默麦什（Richard Hamermesh）和卡罗琳·吴（Carolyn Woo）曾指出，一些小份额的竞争者是高盈利的[16]，毫无疑问，这种情况是存在的。但是，我们试图表明，少数的小份额竞争者获得较高的收益率并不意味着经理们会理性地选择较小的市场份额，而放弃较大的市场份额，如果存在这种选择的话。

市场追随者如何才能使盈利能力达到最大化或至少获得足够大的收益率呢？答案正如我们所刚刚提及的，在影响绩效的战略的其他各个方面都要积极地努力。表9－3说明了这一点：它表明了追随者与领导者相比，其ROI是如何受到产品/服务质量、固定资本密集度和雇员生产率影响的（有关领导者和追随者利润决定因素的更全面的比较见附录B中的表B－7）。表9

-3中所列的每一因素对领导者和追随者的ROI都有很强的影响,两组的区别在于,市场领导者即使在它们只有平均水平的质量、较高的资本密集度和较低的雇员生产率的情况下,仍能获得足够的甚至是很好的收益率。比较而言,市场追随者——尤其是那些排名在第四或更低的——只有在一个或几个关键方面做得很好才能获得满意的回报,否则,它们的盈利能力有可能会低于它们的资本成本。

表9-3 质量、资本密集度和生产率如何影响领导者和追随者的ROI

| | 平均ROI | | |
|---|---|---|---|
| | 市场领导者 | 市场追随者 | |
| 对利润的影响 | 第1名 | 第2或第3名 | 第4名或更低 |
| 产品/服务质量 | | | |
| 低 | 23 | 17 | 10 |
| 平均 | 28 | 20 | 14 |
| 高 | 38 | 25 | 18 |
| 固定资本密集度 | | | |
| 低 | 39 | 23 | 14 |
| 平均 | 31 | 20 | 16 |
| 高 | 23 | 16 | 8 |
| 雇员劳动生产率 | | | |
| 低 | 25 | 17 | 10 |
| 平均 | 30 | 20 | 13 |
| 高 | 38 | 21 | 16 |

注:对于固定资本密集度,"低"是指每美元生产能力净帐面价值低于0.10美元,"平均"是指介于0.10 0.20美元之间,"高"是指超过0.20美元。对于生产率,"低"是指低于25,000美元,"平均"是指介于25,000-35,000美元之间,"高"是指超过35,000美元。

尽管许多主要的利润影响因素以同样的方式影响着市场追随者和领导者,但其他一些因素则因业务单位竞争地位的不同而具有截然不同的影响方式。正如我们在第8章中已提到的那

样，高度后向垂直一体化虽然提高了较大份额业务的盈利能力，却降低了排名较低的小份额竞争者的盈利能力。其他一些对领导者和追随者具有不同影响的市场特征和战略因素列于表 9－4 中。

**表 9－4 一些影响利润的因素如何影响市场领导者和追随者的 ROI**

| 对利润的影响 | 平均 ROI | | |
|---|---|---|---|
| | 市场领导者 | 市场追随者 | |
| | 第 1 名 | 第 2 或第 3 名 | 第 4 名或更低 |
| 新产品占销售百分比 | | | |
| 1%以下 | 31 | 20 | 13 |
| 1%—5% | 31 | 21 | 17 |
| 5%以上 | 32 | 17 | 9 |
| R&D 费用占销售百分比 | | | |
| 1%以下 | 29 | 21 | 13 |
| 1%—5% | 34 | 19 | 14 |
| 5%以上 | 28 | 14 | 1 |
| 营销成本占销售百分比 | | | |
| 5%以下 | 29 | 20 | 15 |
| 5%—12% | 33 | 20 | 14 |
| 12%以上 | 32 | 17 | 7 |
| 通货膨胀率 | | | |
| 5%以下 | 33 | 20 | 11 |
| 5%—10% | 31 | 19 | 11 |
| 10%以上 | 30 | 20 | 16 |

注：更全面的统计比较，见附录 B 中的图表。

表 9－4 中的数据表明：

- 对于追随者，当前盈利能力会受到高水平产品创新的不利影响，这一点可通过新产品销售占全部销售的比率或以 R&D 费用为标准来进行衡量（很难将创新的这两个影响因素明显地区分开来，因为它们是高度相关的——见附录

B中的表B－0)。创新尤其对在服务市场中排名第四或更差的业务来说是一个重重的惩罚，另一方面，市场领导者的盈利能力不会因新产品活动或R&D费用的增加而受到任何形式的损害。

- 营销费用的大幅增长会使追随者的ROI降低，但对领导者则不然。
- 排名较差的市场追随者会从销售价格的高通胀中获益，而对于排名第一、第二和第三的业务来说，通货膨胀与ROI没有关系。

附带指明领导者与追随者之间相对较小的一些区别：

- 追随者通常在某些市场或细分市场中做得很好，因为在这样的市场中，服务对于用户来说是比较重要的。毫无疑问，它反映了这样一个事实，即追随者在提供服务方面比提供基本产品方面具有更大的成本优势。
- 收取溢价对于小份额的竞争者来说是一个特别危险的战略。那些市场份额少于领导者份额一半的业务以及那些具有不同的价格和质量组合的业务其平均ROI反映了这一点。

相反，市场领导者在溢价时的盈利能力通常要高于平价时的盈利能力，也许是由于一个领导者的声誉或者是由于从领先的供应商处购货而带来的更大安全感，这些足以证明溢价是有道理的。

| | 相对于竞争的价格 | | |
|---|---|---|---|
| 产品/服务质量 | 低于2%或更低 | 近乎相同 | 高于5%或更多 |
| 低 | 11 | 12 | 8 |
| 平均 | 13 | 16 | 13 |
| 高 | 15 | 20 | 16 |

应当指出，对市场追随者当前盈利能力损害最大的某些行为——高水平的新产品活动和营销费用——恰恰也通常是扩大市场份额的必要手段(见表9-2)，这意味着对于市场追随者而言，在获取合理的当前利润和通过扩大市场份额以实现增长这两者之间常常要作出一个明确的选择，而对于领导者，不用作出这种权衡就可以获得增长。

## 集中战略

对于小份额的业务，一个通常的战略是集中于一个或几个由特定产品和/或顾客类型所形成的细分市场，因此该业务就必须为所服务的细分市场开发出专门的技术或资源。如果一个细分市场具有独特和持久的需求，那么，该业务就可以像领导者为拓宽市场所做的那样，设置"进入壁垒"[17](的确，如果一个细分市场与市场的其他部分差异很大，它也许应被视为是一个独立的"市场"，在这种情况下，小份额的业务实际上可以成为一名市场领导者——即典型的"小池塘中的大鱼")。

有很多成功的集中战略的例子。萨文商用机器公司(Savin Business Machines)，与日本的理光(Ricoh)公司一起，通过向顾客提供简便、低价和质量优良的复印机，仅在两年内就将其业务扩大至2000万美元[18]。当萨文刚刚渗透这一市场时，施乐(Xerox)公司正在强调面向大型的、高价的集中化复印设备。萨文-理光模式为开发方便用户的分类复印(几台复印机分散于办公室中)提供了可能。这一方法是如此成功，以致于到了1978年，萨文已成为小型复印机市场中的最大卖主，公司当年的股本利润增长到64%!

有时会出现新的集中战略的机会，因为从整体上看，市场正变得更加集中，产品也更趋于标准化。80年代美国的啤酒行业好像正在发生着这样的事情。尽管有几家经营大规模工厂的国

内啤酒商在不断地扩大其啤酒销售的份额,但同时,"小型啤酒商"也正在蓬勃地发展,这些小公司生产具有当地特色的特价啤酒,如新英格兰的"Samuel Adams"牌和加利福尼亚的"Sierra Nevada"牌。

市场追随者有时可以超越集中战略,并重新定位它们的业务,一个例子是位于阿拉巴马州伯明翰市的帕斯奎尔食品公司(Pasquale Food Company):

> 帕斯奎尔公司开始设在俄亥俄州,是一家经营比萨饼的连锁专卖店,当70年代像"比萨屋"(Pizza Hut)和"教父比萨"(Godfather's Pizza)这样的大型公司迅速扩张时,帕斯奎尔的利润开始出现跌落,而且专卖店也大批地改弦易张。帕斯奎尔的管理层采用了一种新的方式进行经营:通过超级市场中的熟食店销售新鲜的、未经烘烤的比萨饼。公司安装了设备并以适当的方式训练超级市场的工人。到1985年末,帕斯奎尔估计拥有5,000家超市销售点,并且在5年时间内使其销售额翻了六倍。[19]

另一个对业务进行重新定位的明显成功的例子是大型计算机领域中的霍尼韦尔(Honeywell)公司。该公司通过购并通用电气(1970)和施乐(1976)的计算机分公司试图成为一家主要的竞争者,但是在80年代初期,其市场份额却仅为3%。公司随后开始脱离计算机生产领域,转而与格鲁普·布尔(Groupe Bull)公司和日本电气公司(NEC Corporation)签订合作协议,在美国销售这两家公司的机器。到1985年,霍尼韦尔公司的计算机分公司大部分转为销售进口产品,并获得了10%的销售利润,其销售额达到20亿美元。

# 第10章

# 市场演进与竞争战略

在第四章中，我们在一定程度上讨论了市场增长率，并表明了业务的市场特征是如何影响绩效的。在这一章里，我们将就此问题展开讨论，进一步揭示市场演进是如何影响业务的竞争特性、经营战略和经营绩效的。

随着市场的演进，市场的诸多特征也都将随之发生变化。在市场演进过程中，一个非常有吸引力的市场可能变得不再具有吸引力，反之亦然。因此，随着市场从一个阶段到另一个阶段的演进，管理者们要对业务利润的期望值进行重新修定。针对一项业务来

说,战略的选择是开放的,企业应从战略选择中预测到未来的结果,并且这种结果会随着演进力量的不同而发生相应的变化。实际上,竞争环境在各个方面都在发生着变化:如消费者购买行为、竞争者的数目及其相对强度、生产方式和营销方式等。有些管理者积极参与并创造这种变化;有些管理者设法成功地去适应这种变化;而有些管理者则面对这种新的市场变化显得束手无策。

## 市场演进模式

如果我们回顾一下不同市场或不同行业的历史,我们就会发现在它们的演进模式中明显地存在着一些共同点。在开始阶段,它们当中的大多数都将经历幼年期,这一时期的特点是,需求不稳定,而且企业在技术、产品设计和市场营销上常常进行多次试验,但往往都以失败告终。经过这一动荡时期而幸存下来的企业,将会面临一个高速增长的阶段,并最终在成熟期和一个较相对稳定的时期获得成功。最后是衰退期的来到,这种衰退期或是突然降临,或是缓缓而至,主要取决于引起这种衰退力量的强弱。

以上概括的演进过程,相似于我们所熟悉的产品生命周期(PLC)模式。产品生命周期通常是指产品的演进过程,这个演进过程作为整个市场和行业的一种有效模式而被普遍接受[1],正如迈克尔·波特所指出的那样,生命周期是“预测行业演进阶段观念的始祖。”[2]

生命周期模式不仅已被用来预测市场和行业未来的变化,而且也是制定战略的基础。许多管理顾问和专家们认为,随着市场的演进,适用于业务单位或产品线的战略也会发生变化。在70年代的“战略管理”全盛时期,一些公司为部分地基于产品生命周期模式基础上的竞争性战略精心制订了一些正式的对

策。例如，70年代初，通用食品公司(General Foods Corporation)制订对策，一方面，要求用一系列目标和绩效标准去经营那些市场领先的产品，这些产品预期的实际增长率应为5%或者更高；另一方面，用另一套不同的策略去对付那些期望增长率较低的产品。对前一类产品，价格策略主要用于刺激销售量的增长；而对后一类产品，价格策略的目标则在于保持差价。与此类似，"进攻性"的新产品开发适用于高增长率的产品；而"为保持市场份额进行的产品扩张"则适用于低增长率的产品[3]。

产品生命周期模式在被广泛接受的同时，也受到一些非议[4]，比较常见的有：

- 产品生命周期各个阶段的期限在不同行业内差异很大。一些产品可能跳过某些阶段，如：从成长期直接进入到衰退期。
- 市场结构和竞争的变化在所有市场中并非遵循同一种模式。如：某些行业在成熟期初期总是经历一些剧烈的波动，而有些产品则不然。
- 最重要的是，如果经营者们不加选择地接受对生命周期不同阶段所采取的战略对策，那么这些对策将可能变成"自我实现预言"。如：由于市场成熟而减少了新产品的开发尝试，势必使几乎所有的创新成为不可能。

我们认为这些批评是有可取之处的，市场或行业的演变模式的确是经常变化的，并且自我实现预言的风险就是现实的一种情况。但是，我们认为随着市场的演变在竞争和绩效的变化过程中存在一些共同的基本模式。理解这些模式的运作方式可以帮助经营者们制订和修改他们的战略以适应市场的变化。在本章余下部分，我们将利用PIMS数据库说明一些市场演进的方式，并揭示这些变化对管理的意义。我们并非想建议人们盲

目地遵循建立在市场演进感知基础上的一系列标准化的战略决策。相反，经营者们应当利用这种典型的模式，并结合本书在其他方面讨论过的战略和绩效间的一般关系，作为他们分析具体情况的出发点。

## 实际演进模式

PIMS数据库用三项不同的指标来反映每个业务单位的服务市场的演进阶段：市场寿命（产品或服务首次进入市场的时间）、市场增长率和针对产品生命周期四个阶段中某个阶段的市场管理任务（在数据收集过程中对使用生命周期四个阶段的定义请参见附录A第260页。只有少量业务是在介绍期展开竞争的，因此我们不可能孤立地分析这种情况）。如果所有的市场都严格按PLC模式描述的方式演变，那么这三个指标实际上是完全一致的：即较新的市场总是伴有较高的增长率，并能指明它是进入“导入期”或“成长期”等等。唯一的例外或许是在一个特定的期限内，一个处在增长阶段的市场可能会表现出较低的实际增长率，或者是一个处在成熟阶段的市场会呈现出较高的增长率，导致这种情况出现的原因可能是受宏观经济周期波动的影响，或是由于物资短缺，或是受其他外界因素变化的影响等。

实际上，正如我们在第四章所提及的那样，PLC各阶段与市场增长率在很大程度上是高度相关的，但也有不少例外，特别是在成熟期的市场中，实际增长率在四年期间内变化非常大，几乎有1/5(19%)的市场每年至少以5%的比率下降，而另有1/3(32%)的市场每年却以5%或更高的比率增长。

一个市场的寿命既与产品生命周期各阶段有关，又与市场增长率有关。但仍有许多与一般模式的不同之处。表10-1展示了生命周期阶段和增长率与市场寿命之间的变化关系。注意，当大多数老市场(1930年以前)被列入成熟期或衰退期时，

它们当中仍有一些市场被看作是正在增长。相反，尽管大多数成长期的市场还在快速扩张，但仍有一定数量的市场实际上是在衰退，至少这四年中的数据表明了这一点。

**表10－1 市场寿命、产品生命周期阶段和实际增长率**

| 生命周期阶段/实际增长率 | 产品/服务首次进入市场的时间 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1930年以前 | 1939－1949 | 1950－1959 | 1960年以后 |
| 市场百分比： | | | | |
| 增长阶段 | 6% | 12% | 29% | 45% |
| 成熟阶段 | 87% | 80% | 68% | 53% |
| 衰退阶段 | 7% | 8% | 3% | 2% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 实例数量 | 567 | 796 | 478 | 456 |
| 实际增长率： | | | | |
| 平均 | 1.2% | 2.4% | 4.1% | 8.1% |
| 1/5实例低于平均： | －4.9 | －4.9 | －4.1 | －1.9 |
| 1/5实例高于平均： | ＋7.5 | ＋9.5 | ＋11.7 | ＋18.5 |

假若市场的演进具有各不相同演进模式的话，那么，便不存在这样一种市场分类体系，即把市场按演进阶段进行分类[5]，因此我们在此使用的处理方法是首先接受按业务单位经理们所认定的PLC阶段，然后再作进一步修改。在"成熟期"市场中由于经营的业务超过数据库总数的70%以上，因此，我们再将其分为如下三种业务情况：

- "成长成熟期"业务：那些被列为成熟期的，但实际市场增长率为5%或更高的业务(534项业务)；
- "稳定成熟期"业务：已列为成熟期，但实际市场增长率保持在－5%到＋5%之间的业务(830项业务)；
- "衰退成熟期"业务：它归为成熟期而非在衰退期，但这类业务在市场上每年至少以5%的比率收缩(327项业务)。[6]

下面将对成熟期的这三种"子阶段"进行相互比较，同时也将其与市场演进中的增长阶段和衰退阶段进行比较。

## 市场演进、市场结构和创新

表10－2比较了不同演进阶段市场的一些主要结构特征。如表所示，增长阶段的市场较之其后几个阶段的市场更容易吸引新的市场进入者。这反映出了众所周知的"赶潮流"现象，而这种现象几乎经常伴随着市场首次持续扩张期而出现。这里有个微波炉市场的例子：60年代后期，微波炉市场上只有Amana、Litton和通用电气三家产生厂商。在1972－1977年该市场快速增长，吸引了大批新的竞争者；到70年代末，这个领域已发展到超过24家竞争厂商。类似的冲击在最近20年里，也相应地发生在彩电、休闲交通工具、计算器、个人电脑、硬盘驱动器及其他的产品市场上。

表10－2　市场演进与市场结构

| 市场结构 | 演进阶段 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成长成熟期 | 稳定成熟期 | 衰退成熟期 | 衰退期 |
| 市场百分比： | | | | | |
| 新的市场进入者 | 43 | 25 | 21 | 18 | 25 |
| 现有竞争者退出 | 21 | 14 | 17 | 19 | 23 |
| 4家最大竞争者联合市场份额 | 74 | 73 | 70 | 70 | 73 |
| 市场领导者份额 | 36 | 35 | 32 | 33 | 34 |
| 市场份额不稳定性(指数) | 5.7 | 4.4 | 3.7 | 3.7 | 3.8 |
| 平均实际市场增长率 | 10.5 | 12.3 | 0.3 | －10.5 | －1.7 |
| 业务数目 | (474) | (534) | (830) | (327) | (124) |

随着市场由成长期转入到成长成熟期，新的市场进入者比率开始出现大幅度下降，这一时期竞争者退出市场的比率也大

致如此。在衰退成熟期和衰退期，进入和退出市场的竞争者数量几乎相等，呈现出一种相对稳定性。如表10－2所示，市场份额不稳定性指数的下降，反映了随着市场的不断演进，市场变得越来越稳定的趋势（该指数是指4家最大竞争者在4年期内每一年市场份额变化的简单加总）。

令人吃惊的是，市场集中度——以四家最大竞争者联合市场份额衡量——并没有清晰地显示出市场演进后续阶段的变化模式。正如第九章所讨论的那样，市场领导者的市场份额趋向于一种缓慢的下降。

如表10－2所示，平均来说，成长成熟期的市场实际是以比成长期市场增长率更高的年增长率增长的。同样，衰退成熟期的市场也是以比衰退期市场平均递减率更大的比率下降的。然而，这些增长率或递减率是针对特定4年期限的，其中还包括了1974－1975年，1979年和1981年的经济衰退期。因此，不能把它们作为长期市场增长率的可靠指标。

表10－3说明了市场演进的另一个主要方面：创新减少的趋势。此表清晰地展示了新产品销售在整个市场销售量中所占的百分比。这个创新指标从成长期市场的10%以上降到增长成熟期的5.4%，再降到成熟期后期的3.5－3.7%，最后在衰退期降到3%以下。

创新递减趋势也可通过有代表性的R&D费用比率之变化而反映出来。R&D费用比率从成长期3%以上降到成熟期的1.7－2.0%，最后降到衰退期的1.2%。此外，随着市场的演进，当用于过程R&D费用变得相对重要时，用于产品创新的R&D费用却有所下降。这种R&D费用分配比例的转变与厄特巴克（Utterback）和阿伯内西（Abernathy）关于"过程生命周期"的早期研究成果是一致的。他们认为企业对过程R&D的相对重要性的强调，至少在某种程度上是由于产品成熟期受不断提高的

生产率和降低成本的压力所致[7]。

表 10－3　市场演变和产品/服务创新

| 创新指标（平均） | 市场演进阶段 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成长成熟期 | 稳定成熟期 | 衰退成熟期 | 衰退期 |
| 新产品销售占市场百分比 | 10.2 | 5.4 | 3.5 | 3.7 | 2.8 |
| R&D 费用占销售额百分比 | 3.1 | 2.0 | 1.7 | 1.7 | 1.2 |
| 产品 R&D 费用占总 R&D 费用百分比 | 72 | 67 | 6 | 70 | 60 |
| 市场百分比： | | | | | |
| 主要技术改进 | 49 | 27 | 18 | 21 | 23 |
| 耗时两年或两年以上的新产品开发比率 | | | | | |
| 工业品市场 | 51 | 43 | 43 | 42 | 28 |
| 消费品市场 | 30 | 28 | 31 | 28 | 27 |

注：新产品（三年内导入市场的产品），仅对 4 家最大竞争者而言，以其业务总销量的百分比表示（平均而言，4 家最大竞争者占有 72% 的市场容量）。R&D 费用也仅对有记录的业务而言。

尽管在成熟阶段后期和衰退期，主要技术改进比率逐渐增大，但同成长阶段相比，这种技术改进的市场机会却减少了一半以上（见表 10－3）。然而，应该注意到，主要技术改进确实出现在衰退阶段，这充分表明现有技术在任何市场上都不能被理所当然地认为是稳定的。

表 10－3 所示的最后一项创新指标，是市场中耗时两年或两年以上的新产品开发的市场比率。对于消费品生产者来说，这项指数在市场演进的各阶段是大致相等的（约 30% 左右），但对于工业品生产者来说，这项指标在成熟阶段早期出现一次明显下降，到了衰退阶段又出现一次明显下降。随着市场的演进，我们可以把它理解为主要产品创新频率递减指标。在成熟的市

场上，甚至是在某些衰退的市场上，产品创新往往意味着对现有产品的改进和产品线的扩展，而这种创新一般来说大都具有相对较短的开发周期。

表10－3所示的所有演进趋势表明，随着市场的日益成熟，创新——尤其是重大创新变得越来越少了。然而，这并不意味着在成熟期或衰退期市场上，成功的创新是不可能的或是无利可图的。实际上，把握住那些很少但却非常具有意义的创新机会，会使创新成为更加有力的竞争武器。我们将在本章的后续部分再讨论这个问题。

## 市场演进、竞争和绩效

随着市场的演进，竞争者之间的差异化日趋减少。表10－4给出了一些差异化指标。第一项即是产品/服务的差异化指数。该指数反映了PIMS业务单位的产品或服务优于或劣于主要竞争对手的产品或服务的程度（相关产品服务质量和差异化的指标，在第3章和第6章都有所论及）。正如该指数所反映的，差异化指数在市场的成熟期达到最大，随着市场进入成熟期而逐步递减，最终在衰退阶段达到一个较低的程度。可以预料，竞争者产品和服务差异化的缩小，往往伴随着价格的日趋一致，在生命周期的后期，价格差异指数的逐步递减正说明了这个问题（如表10－4）。

表10－4中其他三项竞争差异化指标也同样反映了市场竞争者之间差异变化减小的趋势。这些指标反映了在市场演进的各个阶段PIMS业务的百分比。它与主要竞争对手在以下三个方面表现出相同的发展趋势：(1)产品线宽度，(2)顾客类型，(3)顾客数目。这三项衡量相似程度指标的每一项在成长阶段均是最低的，进入成熟阶段它们逐渐上升，并在衰退阶段达到最大值。

表 10－4 竞争者与市场演进的趋同性

| 竞争差异化指标 | 市场演进阶段 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成长成熟期 | 稳定成熟期 | 衰退成熟期 | 衰退期 |
| 产品/服务差异化(指数) | 51 | 43 | 42 | 40 | 32 |
| 价格差异化(指数) | 7.0 | 6.3 | 6.2 | 6.0 | 6.4 |
| 主要竞争者市场百分比： | | | | | |
| 相似的产品线宽度 | 32 | 36 | 39 | 39 | 42 |
| 相同的客户类型 | 58 | 60 | 63 | 58 | 69 |
| 相近的客户数量 | 30 | 34 | 36 | 38 | 50 |

随着市场的演进表现出来的竞争差异日趋一致的趋势，正是由于一系列的激烈竞争所致，或是归因于对服务市场的重复定义，如下的例子便说明了这种情况：

- 在 60 年代和 70 年代的大部分时间里，主要的快餐连锁店之间彼此差异很大。有的侧重于汉堡包，有的则经营鸡肉、海鲜或比萨饼。当整个市场增长开始减缓时，领先的竞争者则通过扩大其产品线入侵其他竞争者的"草皮"。到了 80 年代中期，虽然仍强调差异化，但产品的扩展方向以及产品与产品之间的竞争却更加激烈了。
- 美国大部分的主要蒸馏酒市场曾一度以"博邦式"(Bourbon houses)或"苏格兰式"(Scotch houses)酒而著称。它们各自努力通过对主要蒸馏酒的消费引导而进行非直接的竞争。但到了 70 年代和 80 年代，对烈性酒需求的下降，使许多大厂商扩展其产品线，增加葡萄酒的品种。如布朗－福曼(Brown－Forman)，以及从加拿大进口的米斯特(Mist)，博拉(Bolla)和赛拉(Cella)葡萄酒，同时还增加了久负盛名的博邦威士忌品牌中的科贝尔(Korbel)白兰地。[8]

随着市场的演进，不仅竞争变得更加直接了，而且支出和获利的方式也相应地发生了转变。表10－5比较了不同演进阶段业务的毛利、营销费用、盈利能力和现金流量。情况是显而易见的：在生命周期的这个阶段，毛利是递减的，相应地营销费用、边际利润(ROS)和ROI也同样是递减的。唯一的例外是在稳定成熟期，对消费品生产来说营销费用有所增加。出现这种情况可能是因为主要竞争者首先意识到市场的基本需求将不再增长，从而引致促销大战。例如，在70和80年代，像软饮料，蒸馏酒这样的成熟产品的广告和促销费用猛增便说明了这一点。

表10－5 市场演进阶段费用和绩效的演变模式

| 平均数 | 市场演进阶段 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成长成熟期 | 稳定成熟期 | 衰退成熟期 | 衰退期 |
| 毛利率 | 30.5% | 26.2% | 26.0% | 23.8% | 21.8% |
| 营销费用： | | | | | |
| 消费品 | 14.1 | 11.5 | 13.2 | 11.2 | 10.9 |
| 工业品 | 9.9 | 7.5 | 7.5 | 7.2 | 5.9 |
| ROS | 10.1 | 9.4 | 9.1 | 8.7 | 7.2 |
| ROI | 23.8 | 23.4 | 22.5 | 20.8 | 17.9 |
| 现金流量占投资额的百分比 | －1.9 | 3.8 | 4.5 | 5.9 | 6.2 |

正如许多市场营销和经营战略专家们所指出的，在生命周期的各个阶段，边际利润递减反映出了竞争的中心已转向价格竞争。在电脑行业，由于产品生命周期相对短暂，因此这种转换通常会在几年之内频繁地发生。威廉·萨曼(William Sahlman)和霍华德·史蒂文森(Howard Stevenson)在一项对1977至1984年间温切斯特磁盘驱动器(Winchester Disk Drive)市场戏剧性扩张的研究中观察到："电脑行业不停地重复着这样一种相同的竞争模式：即从技术竞争演变到服务竞争，最后演变到价格竞

争”[9]。然而，很少有其他行业会在如此短的时期内呈现出类似的演变过程，大部分行业的发展趋向是相同的。

随着市场的演进，尽管边际利润是递减的，但是现金流量却呈现出递增的趋势(见表10-5)，出现这种情况是因为随着市场增长的减缓，对增加某些资产的需求减少了。因此，在市场演进阶段的后期，某项业务的现金存量便有可能增加。当然，前提是该业务市场及其他相应战略应极有利于该项业务的发展。

## 市场演进、战略和盈利能力

讨论战略的主要问题是战略应根据市场的演进而做相应的调整。尤其是在成长期到成熟期以及从成熟期到衰退期的转型阶段。例如，《幸福》杂志曾刊载过一篇题为《如何在成熟的市场中赚钱》的文章。文章告戒说：

> “经营一家处于衰退行业的公司，必须采用一套全新的策略计划，这套计划可使公司在整个市场成长阶段得以发展”。[10]

那么，当市场从一个阶段到另一个阶段演进时，战略计划应如何作出相应的调整呢？考虑到市场结构的变化、创新的减少、竞争趋同性的增加以及盈利能力的降低，有些调整是适合的。尤其是在产品生命周期的后期阶段，经营者们应该能预见到未来市场的一般趋势，即市场份额将日趋稳定，新产品将逐渐减少，直接竞争将有所增加，以及消费者的价格敏感性将愈加增强。

通过对PIMS数据库业务过程的分析，我们可以比较在市场演进的不同阶段，盈利能力与主要战略因素之间的关系。例如，随着市场的演进，市场份额是变得重要了还是不重要了。从第二章中讨论的大部分影响利润的主要因素来看，结论是否定的。即这些因素对利润的影响在整个市场演进阶段是大致相同的。这一结论对表10-6所列的所有因素也同样适用(若需要

更详尽的统计分析，请参阅表B－9及附录B，其中一些因素对利润的影响的确是随着演进阶段的变化而变化的，但并没有形成系统化趋势）。

**表10－6 市场演进阶段各因素影响利润的效果**

·市场份额（＋）
·固定资本密集度（－）
·设备利用率（＋）
·工会的员工比率（－）
·库存占销售额的百分比（－）
·顾客购买数量（低＋，高－）
·售价的通货膨胀率（＋）
（例外：在稳定成熟期，影响并不明显）

然而，某些战略因素的确定是随市场的演进而变化的。表10－7列出了其中的一些因素。一方面，垂直一体化在市场衰退期获利最多，这也许是因为在市场演进阶段的后期，竞争和技术表现出相对的稳定性。而正如第八章所述，由于无法预测未来技术或需求的变化，垂直一体化往往很难获得成功。

另外，表10－7也反映出随着市场的成熟，提高劳动生产率和经营效率的重要性日益增大，在市场衰退期盈利最多的往往是每个员工均具有高附加值并能使生产设备发挥较高效率的业务。

高标准的新产品活动在市场成长期对利润的影响显然是负面的，但在市场成熟期和衰退期这种影响却不那么明显。正如我们所指出的那样，在市场演进阶段的后期，由于新产品明显减少，市场中的新产品更能充分体现其价值，那些无法提供新产品的业务便处于明显的劣势。

表 10－7 不同市场演进阶段，各因素对利润的不同影响

| 利润影响 | 平均 ROI | | |
|---|---|---|---|
| | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
| 垂直一体化 | | | |
| 低 | 27 | 23 | 15 |
| 平均 | 20 | 20 | 16 |
| 高 | 24 | 24 | 28 |
| 员工生产率 | | | |
| 低 | 18 | 18 | 14 |
| 平均 | 25 | 21 | 11 |
| 高 | 28 | 26 | 26 |
| 设备更新 | | | |
| 低 | 30 | 22 | 16 |
| 平均 | 23 | 23 | 19 |
| 高 | 21 | 20 | 21 |
| 新产品占销售百分比 | | | |
| 低（低于 1%） | 27 | 22 | 14 |
| 平均（1－10%） | 26 | 24 | 26 |
| 高（大于 10%） | 20 | 21 | 17 |

注：由于成长成熟期、稳定成熟期和衰退成熟期者三组市场模式相似，故合成一组列出。

## 收获战略

对于那些处于成熟或衰退市场的业务，尤其是那些非市场领先者的业务，常用的一剂良方就是它们应该采取"收割"或"挤奶"的战略以创造现金收入。为了实现这一点，管理阶层应当：

·使资产增加量达到最小，若能减少资产则更好。

·减少所有的不必要开支，包括 R&D 费用和营销费用等。

·在可能的范围内，提高价格[11]。

表 10－8 列出了在成熟和衰退市场有关 PIMS 业务中"现金创收者"和"现金消耗者"之间的某些差别。现金创收者往往

具有较高的毛利率、较低的R&D费用和营销费用以及相对较少的新产品和较低水平的应收帐款及库货，而且其生产设备与现金消耗者相比也比较陈旧。当然，这并不意味着所有的现金创收者都得采用收割战略。但是总的模式的确给出了如何实施这一战略的某些指标。

**表10－8 现金创收者与现金消耗者之比较(成熟和衰退市场)**

| 销售百分比 | 消耗者 | 创收者 |
|---|---|---|
| 毛利率 | 20.3 | 29.8 |
| R&D费用 | 2.0 | 1.6 |
| 营销费用 | 12.9 | 12.3 |
| 应收帐款 | 15.1 | 13.6 |
| 库存 | 22.2 | 17.3 |
| 新产品 | 8.9 | 4.9 |
| 设备更新 | 56.6 | 50.4 |
| (净帐面价值占总帐面价值百分比) | | |
| 业务数目 | (418) | (824) |

注：现金消耗者是指现金流量为负，它至少占投资额的5%，现金创收者则是指至少拥有投资额5%以上的正现金流量。

## 战略调整计划

在有些公司，经营者们经常根据以往的经验来预测竞争与绩效模式的演变过程。例如，在E.I.杜邦公司，计划制订者们认为他们的化学产品要经历一个“竞争生命周期”[12]，他们把这个周期分为五个阶段：

1. *单一供应者阶段*：在这一阶段，第一个生产者提供某种产品，尽管这种产品在市场上可能存在着代替品，但这种产品不会面临着直接的竞争。
2. *竞争渗透阶段*：越来越多的竞争者以较低的价格进入市

场。致使市场领先者也相应地下调价格，但比起新的市场进入者来说，市场领先者仍保持一定的溢价，尽管这种溢价会随着累积产出的增加而有所减少。

3. **份额稳定阶段**：在这一阶段，整个市场增长缓慢。竞争者的市场份额相对稳定，而且生产能力的扩大也“按市场份额比例趋于有序”。

4. **产品竞争阶段**：在这一阶段，从某种程度上来说，市场上所有竞争者都提供完全相同的产品和服务，因此，“溢价难以维持长久”。

5. **撤退阶段**：最后，当整个市场增长停滞不前时，实力较弱的竞争者便开始退出市场，而实力较强的竞争者也面临着选择：是退出市场，还是作为“幸存者”继续维持下去以提高边际收益。为了测算潜在利润，特别是撤退阶段的潜在利润，杜邦公司的计划制订者们利用PIMS数据库的一个统计模型来分析一条产品线的长期盈利能力。

# 第11章

# 未来管理

自1980年以来，美国的经理们因为在提高公司未来竞争实力方面的经费开支中过分重视短期利益而广受指责。在一篇广为引用的文章中，罗伯特·海斯(Robert hayes)以及后来的威廉·阿伯内西(William Abernathy)指出了一种基于财务分析的被他们称为“新正统管理”的现象，这种管理抑制了用于新设备、R&D以及质量促进计划方面的投资。根据海斯和阿伯内西所言，上述现象的结果是“管理上的普通失败…长期以来，这已经侵蚀了美国公司的创新意向与创新能力”[1]。

根据这些指责，美国的经理们主要根据短期效果来估价各种可能的战略而忽视了长期利益。从这一点来看，在诸如钢铁、汽车、电子这样的行业中，美国公司甚至包括欧洲的公司在自动化、质量促进和产品创新方面并未给予足够的投资，以保持其与亚洲公司的竞争优势。关于这点有很多解释，其中包括政府的贸易策略、劳资关系、和反托拉斯等因素[2]。当其中一些因素超出管理的控制范围时，在不用借助政府帮助的情况下某个缺点也可以得到纠正，即衡量公司经营绩效的方法。一些观察家认为，只要管理者和投资者能利用同时反映短期和长期盈利性的绩效准则，公司便会更有效地促进自身的经济活力[3]。

在以前的章节中，我们按照对经常项目盈利能力进行常规分析的方法，主要讨论了战略与绩效之间的联系，为了避免过多的偏重短期效果，我们在分析时用了四年期的 ROI 和 ROS 平均值，然而我们仍然可能因为强化了经营者们对现行"底线"结果的偏好而受到指责。在这一章中，我们将介绍另一种绩效衡量方法，该方法明显地将短期与长期效果结合起来。使用这种被称之"价值增值"(value enhancement)的方法，我们可以探讨这样一个主要的问题：长期的价值增值战略是如何区别于当期利润最大化的？

## 对"长期"的解释

为了衡量和解释某个公司或该公司某项业务单位的长期绩效，我们显然要对其经营活动、经营环境以及在一段足够长时间内的经营结果进行观察。至于"长期"具体是多长尚有争议，无疑，对于不同的行业来说，这段时间是不同的，在林业和酿酒业中，主要投资效果在十年甚至更长的时间内是不可能被充分显示出来的，因为在这些行业中，新的生产能力发展(即增长)是需要很长时间的，与之相反，对流行时装制造商来说有一句古老的

行业格言："短期为周，长期为季"。

为了分析战略因素是如何影响长期绩效的，我们使用了部分 PIMS 数据库，在此数据库中，我们存有至少积累了 7 年的有关财务、市场和战略的信息，这使得我们能够以头两年作为"基期"对每个经营单位的起始状况进行评估。给定了起始点，我们就可以衡量在 5 年"计划阶段"内战略因素和绩效的变化，并进而评估该业务单位在第七年底的状况。

此数据库至少拥有 7 年的有价值信息，它包括了 620 个业务单位——大约占主要 PIMS 数据库的 1/4。其时间跨度从 1970－1976 年到 1979－1985 年，这期间既包括了经济的繁荣与萧条，同时又包括了通货膨胀率的高峰与低谷。

应予以指出的是，在本章中用于分析的数据库最初的有效使用是在 1986 年的 4 月份，因此，这里所展示的结果只代表了试图去解释长期经营绩效的最初设想。

## 衡量长期绩效

如何衡量一个业务单位五年期间的绩效？我们所使用的经济价值法包括两个部分：现金流量贴现法（discounted cash flow, DCF）和未来市值贴现法（discounted future market value, DFMV）。

DCF 法简单明了，我们只需计算 5 年当中每一年每个业务单位所创造或吸收的净现金值，然后再将这些值贴现为 5 年期起始阶段的相应值即可（计算每年净现金流量的步骤在附录 A 中有详尽描述）。

对业务计划中具体的现金流量进行分析是一种极有价值的有利工具。将未来现金流量贴现为相应的"现值"这一概念已被广泛地接受[4]，并将其应用于大量的实践中。应用什么样的贴现率是一个比较有争议的问题，在理想的情况下，贴现率应该是以

适用于一个特定的公司、SBU，或单独投资计划的“资本成本”为根据的。因为我们缺乏足够的信息资料来计算每项业务的具体资本成本。因此，我们在此分析报告中均使用同一个贴现率——20％。[5]

关于此方法的第二项DFMA则不如DCF那么为人熟悉，它是借鉴公司财务分析的基本原理用以估计业务单位未来市场价值的。

对于一个上市公司而言，市场价值是完全清楚的：它是投资者投资在公司资产股本部分上的价值。股票的市场价值通常与公司平衡表上的帐而价值有很大的不同，许多大公司的大多数高层管理者意识到了公司股票市场价值的重要性，并积极寻求办法以提高其市场价值与帐而价值的比率，因为公司的管理要对股东价值最大化负责，所以提高普通股票的市场价值应该成为公司战略的主要目标。

公司尽力提高市场价值的重要意义在金融界已被广泛接受，例如，在美国《幸福》杂志每年对世界500强企业的财产核查中，其中一项核查便是每个企业“投资者所获得的总收益率”。在一定时期内“总收益”是指已付股息和股票市场价值净额的总和，通常表示为股票初始值的百分比。这两部分中，市场价值净额通常远远大于返还的股息收益。举个例子来说，VF公司是一家在1975年到1985年这十年间经营绩效非凡的公司，它的年均总收益率达到28.6％，这其中的大部分受惠于公司股票市场价值的增值。由1975年的大约6美元一直涨到1985年的50多美元。

我们认为，用于衡量和预测公司绩效的方法也可同样用于制定业务单位的计划，并且这种方法也可用于预测某项战略对未来市场价值的影响。因为，公司的经营成效毕竟来自于公司业务单位的绩效。

然而，如果公司不发行出售自己的股票，那么又如何确定其业务单位的市场价值呢？在我们的分析中，我们将应用由SPI研究人员开发出的一种技术方法来确定市场价值。他们研究的方法与一些战略咨询公司所提倡的方法思路完全相似，并且许多大公司正在使用此种方法[6]。SPI研究人员利用600家上市公司的股票市场价格数据建立了一个统计模型用以解释公司的市场价值与帐面价值比率(M/B)。他们发现决定M/B比率最重要的几个因素是公司的近期股本收益率、增长率、R&D费用比率和"利息偿付比率"。[7]

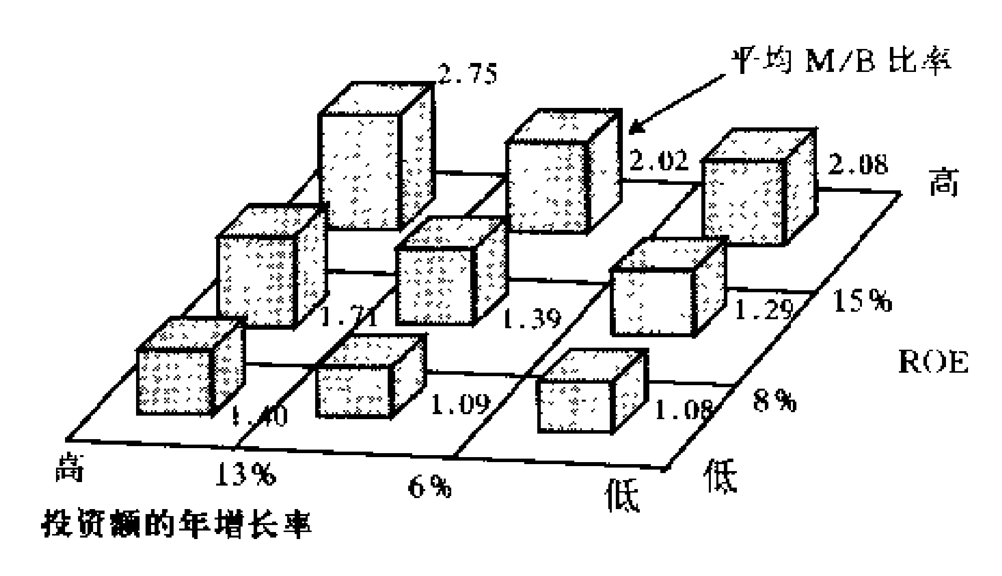



**表11－1 高利润和高增长提高了公司的M/B比率***

*股本市场价值除以股本帐面价值
来源：康普斯泰特(Compustat)数据库，1982－1985

表11－1和表11－2说明了M/B比率与股本收益率(ROE)、增长率和R&D费用比率这三个因素之间的关系，很明显，ROE和增长率与M/B比率的确相关。平均而言，高增长率(每年超过12%)和高ROE(超过15%)组合下的M/B比率几乎是低增长率与低ROE组合下M/B比率的三倍(如表11－1)。

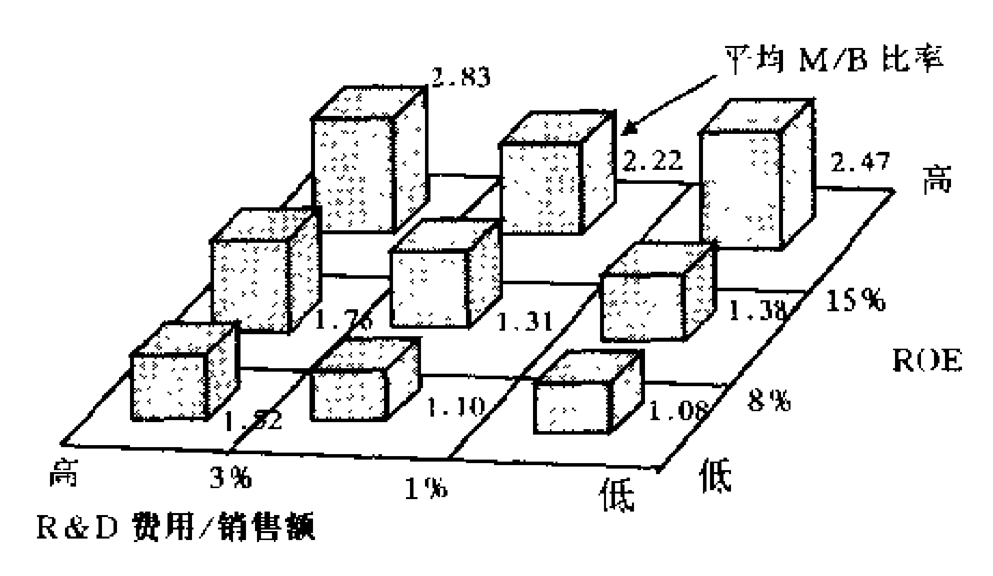



**表 11－2 R&D 费用使 M/B 比率增长***

*股本市场价值除以股本帐面价值

来源：康普斯泰特(Compustat)数据库，1982－1985

然而，出乎意料的是，高的 R&D 费用比率往往伴随着高的 M/B 比率，显然，投资者们把用于 R&D 方面的高额投入看作是未来增长的一项指标，并以高于近期实际增长的 M/B 额外利润作为对 R&D 的补偿。

我们将业务单位 ROI、增长率、R&D 费用率以及公司的利息偿付率综合在一起，利用 M/B 模型把 M/B 比率分配给每个业务单位，就好像每个业务单位都是一个独立公司一样[8]。我们以投资的帐面价值与 M/B 比率的乘积来模拟每项业务的市场价值，其中投资是指每项业务 5 年计划后期的投资。最后，我们把市场价值贴现成计划初期的相应值，就像我们贴现现金流量一样。这样，衡量长期绩效的标准便是基于如下的总经济价值，即把 5 年期间每项业务的现金流量与这段时间后期的预期市场价值进行加总，然后再将这些值贴现成计划初期的现值。

## 绩效评估

显然，一些境况较好的业务在市场中可实现较高的盈利能

力、现金流量和未来市场价值。比如，那些市场份额较大，竞争对手较弱，投资强度偏低和差异化非常明显的产品一般都比具有相反特性的产品具有较佳的绩效。

衡量绩效的标准应考虑到每项业务的具体境况。为此目的，我们利用与计算5年计划末期市场价值相同的方法来计算每项业务单位*初期*的市场价值。这一方法就是先估计其M/B比率，然后再将这个比率乘以初期投资的帐面价值，这一初始市场价值是衡量每项业务单位"渐入佳境"的一项指标，与此相关的是，我们可以借此估计以现金流量贴现(DCF)和未来市场价值贴现(DFMV)形式创造的总价值。于是，我们便可给出衡量每项业务单位"价值增值"的一项指标。其计算公式如下：

$$价值增值=\frac{DCF+DFMV}{现时市场价值}$$

表11－3以两个假设的业务单位"A"和"B"为例说明了上述的计算方法，在这个例子中，A业务在整个5年计划期中(3－7年)进行大量投资，比如投资于新设备和R&D项目，结果在这一时段内，其现金流量为负值。然而，就其投资基数成倍增长和M/B比率迅速上升而言，这些项目在期末已得到补偿。结果是，通过SBU(以百分比表示的DCF＋DFMV与初始市场价值的比率)所创造的混合价值达到122％。与之形成对比的是B业务，在这5年中其现金流量为正值，但其投资基数却只增长了50％，此外，其M/B比率也从0.8降至0.6，这使得DFMV比初始市场价值下降了40％(29/80)。这样，B业务的价值增值指数就只有可怜的61％。

设计这个假设的例子目的是为了以一种夸张的方式来说明有时必须对业务进行权衡，是投资一项业务使其未来价值最大化？还是在短期内获得大量的现金？在我们数据库的620项业务中，有些在获得现金方面表现出色，有些在创造长期价值方面

**表 11-3 衡量业务绩效的"价值增值法"两个例子**

| | 业务 A | 业务 B |
|---|---|---|
| 第 2 年 | | |
| 投资的帐面价值 | 100 | 100 |
| M/B 价值乘数 | 1.2 | 0.8 |
| "市场价值" | 120 | 80 |
| 现金流量折现(3-7 年) | -15 | 20 |
| DCF 占市场价值百分比 | -12.5% | 25% |
| 第 7 年: | | |
| 投资的帐面价值 | 200 | 120 |
| M/B 价值乘数 | 2.0 | 0.6 |
| "市场价值" | 400 | 72 |
| 市场价值折现<br>(对应第 2 年) | 161 | 29 |
| 第 7 年的现金流量折现+市场价值折现 | 146 | 49 |
| DCF+DFMV 占初始市场价值百分比 | 122% | 61% |

绩效非凡,有些在这两方面都成果不俗,而有一些在这两方面均一无所获。表 11-4 给出了两个量的统计分析。我们发现一半以上的 SBU(620 项中的 326 项)现金流量为正,然而其市场价值(贴现后)却明显下降。而少于 1/4(76)的现金使用者却走上了一条与创造未来市场价值完全相反的发展轨迹。这两组数量上的差异看来支持了前面提到的对美国经理们的指责:与长期价值增值相比,近期的现金收入似乎更受到青睐。

**表 11-4 长期绩效模式:现金流量和市场价值折现(业务数量)**

| 现金流量折现<br>3——7 年<br>第 2 年的市场价值百分比 | 市场价值折现,第 7 年占第 2 年市场价值百分比 | |
|---|---|---|
| | 100%以下 | 100%以上 |
| 正 | 326 | 100 |
| 负 | 118 | 76 |

表11－4也表明了一些业务(大约占1/6)在产生正现金流量的同时也提高了它们的长期价值。然而，也有一些业务(数目稍多一些)按此两种方法衡量时，其业务绩效却非常糟糕。正是由于ROI法或ROS法在衡量现行绩效时存在着巨大差异，因此在用价值增值法衡量长期绩效时也相应地存在很大的差异。

## 价值增值和竞争地位

就长期价值增值而言，哪类业务最可能取得良好的绩效？我们对PIMS数据库中620项业务的分析表明，与较弱的竞争地位相比，那些具有较强*初始*竞争地位的SBU更便于提高它们的价值。

表11－5展示出一些业务DCF和DFMV的平均价值增值数，这些业务是按其竞争地位的强弱程度来划分的。我们用“标准ROI比率法”来作为测量每项业务初始竞争地位的衡量方法

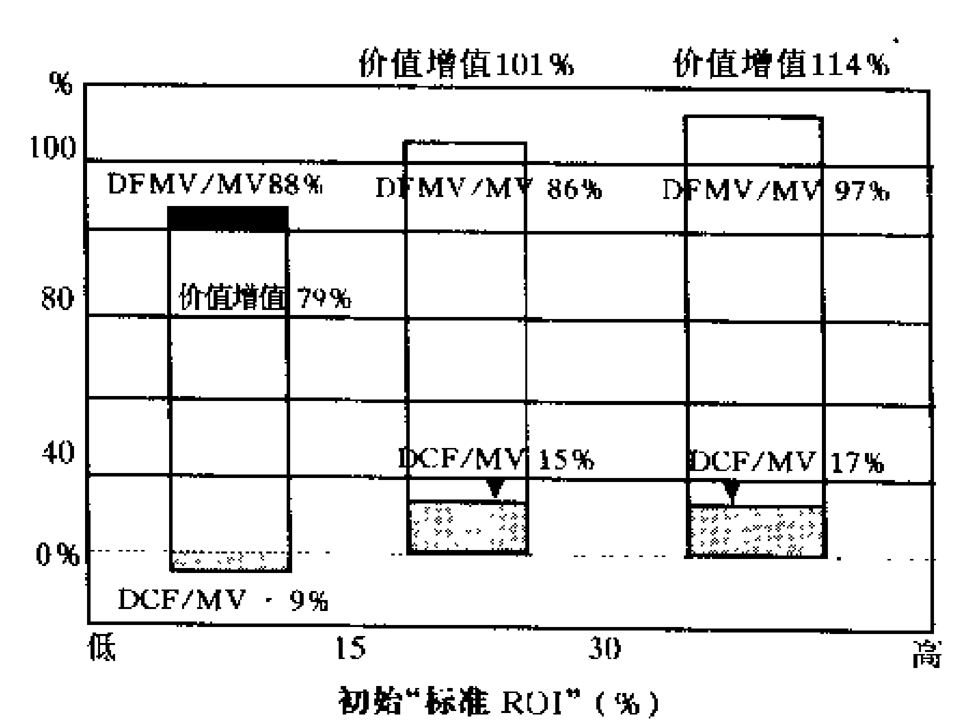



**表11－5 竞争地位和价值增值**

(“标准ROI比率法”是以SPI开发的综合统计模型为基础来进行估计的一种方法,这一模型包括了第三章所列的所有战略因素,此外还有一些附加的因素)。

正如表所示,具有较强竞争实力的业务的总价值平均提高14%。处于中等利润水平的业务一般都止步不前,而竞争实力最弱的第三组业务总价值平均下降20%。这些弱小的业务有着典型的负现金流量。

研究发现,那些竞争实力相对较弱的业务绩效往往很差,这在表面上看似乎也是明显的,毕竟,人们认为,在“标准ROI值”中所反映出的竞争地位、增长和其他因素对绩效的影响举足轻重。但是,我们在对初始市场价值进行计算时考虑到了这些因素:市场份额小、增长缓慢的业务与那些市场份额大、增长迅速的业务相比具有较低的初始市场价值。我们的分析结果说明,那些竞争实力相对较弱的业务不但利润受损失,并因此导致起点偏低,而且也不大可能提高它们的初始价值。

短期利润和长期价值增值经常是相互协调、相互为伴的,这一事实说明大多数提高业务绩效的战略因素如果不考虑时间因素的话,基本上都是以相同的方式运作的,那些竞争实力强、平均劳动生产率高,并善于有效利用资产的业务往往能够保持并提高它们的绩效水平。相反,那些战略上相对较弱的业务通常只能维持一种较低的绩效水平。这一状况至少在这7年内是如此。当然,这些总体趋势中也存在着例外情况,关于这点,我们将在本章下面的部分进行讨论。

业务中“强者益强,弱者益弱”的现象反映出经理们对业务组合计划方法过分简化的应用。业务组合方法曾因其误导经理们单纯重视“明星”部门和“明星”产品,而对其他不予理采而遭受抨击。把注意力和资源过多地分配给在市场中占主导地位的“明星”类和“金牛”类业务可能会使那些极有可能获得成功但却

排在第二位的业务在市场中处于明显不利的境地。正如一些批评家们所指出的那样，经理们把投资导入快速增长的市场，很可能会导致那些市场虽已成熟但仍能提供销售与利润增长机会的业务营养不良。

## 价值增值和战略调整

长期绩效在很大程度上取决于一个业务单位的初始竞争地位，但对于这一总体模式而言还有很多例外。一些相对较弱的 SBU 取得了非常好的绩效，而一些实力较强的竞争者却失去天恩，并消耗了它们的初始价值。为了搞清楚战略是如何影响长期绩效的，我们有必要将这些例外情况与常规业务进行比较。

表 11－6 对四组业务的初始地位和长期绩效进行了比较：

"真星"——是指具有较强初始竞争地位（标准 ROI 超过 30%），并取得了显著长期绩效（DCF + DFMV 至少达到市场初始价值的 110%）的 SBU。

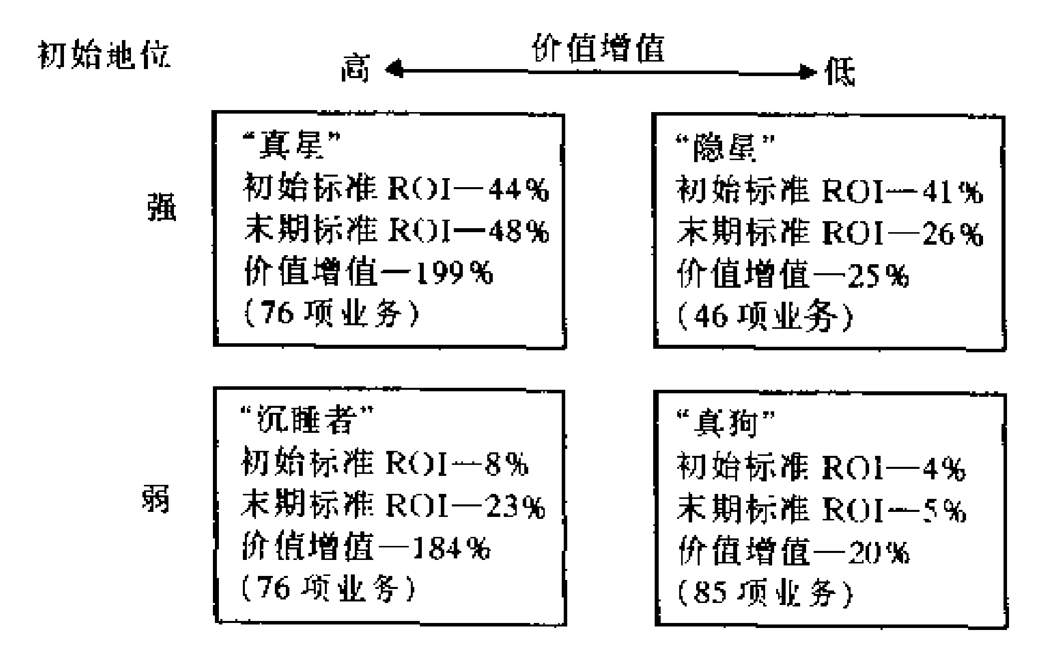



**表 11－6　绩效概览："真星"、"隐星"、"沉睡者"和"真狗"。**

"隐星"——是指与前者具有类似的初始竞争地位，但长期绩效不佳(DCF+DFMV/MV低于50%)的业务。

"沉睡者"——这些业务克服了逆境：尽管初始竞争地位较低(标准ROI低于15%)，却有着非常优秀的价值增值记录(110%或更好)。

"真狗"——是指初始地位低(类似于沉睡者)且长期绩效不佳(低于50%)的SBU。

为了突出强调最能影响长期绩效的战略因素，我们对"真星"和"隐星"、"沉睡者"和"真狗"进行了比较。

## "真星"对"隐星"

在计划阶段初期二者竞争地位大致相同，标准ROI值分别为44和41。但是当前者价值增值平均达到199%时，后者却只有25%。从另一个方面看，绩效最好的业务使自身的初始市场价值增长了一倍，而最差的那些业务市场价值却平均损失了3/4。如何来解释这种结果上的巨大差异呢？表11-7对比了二者间市场和战略的一些主要区别。

"真星"总是提高它们的市场份额，而"隐星"在此方面却失去很多，由于"真星"市场也同样以一个较快的速度增长——5.4%对2.1%，因此其销售和投资基数的扩张速度要比"隐星"快得多(既然二者同样具有较大的初始市场份额，那么二者在实际市场增长率上的差异在一定程度上取决于"真星"战略的影响)。

那么"真星"是如何获得这样的快速增长呢？与"隐星"相比，它们的做法是：

- 在基础阶段投入较多的R&D费用。
- 在基础阶段投入较多的营销费用。
- 拥有并保持较高的产品质量水平，而"隐星"的产品质量却下降了。

·保持其产品成本低于竞争对手的成本，而"隐星"的相对成本却提高了。

**表11－7　战略和市场差异："真星"对"隐星"**

| 初始地位 | 终期地位 | 变化 | |
|---|---|---|---|
| "真星"(77项业务) | | | |
| 市场份额 | 40.6 | 43.1 | +2.5 |
| 相对质量 | 73 | 72 | －1 |
| 相对价格 | 105 | 106 | +1 |
| 相对成本 | 98 | 99 | +1 |
| 新产品百分比 | 5.1 | 5.7 | +0.6 |
| R&D费用占销售额百分比 | 2.1 | 1.9 | －0.2 |
| 营销费用占销售额百分比 | 8.4 | 7.7 | －0.7 |
| 生产能力扩张年增长率 | — | — | +7.5 |
| 市场实际增长率 | — | — | +5.4 |
| "隐星"(46项业务) | | | |
| 市场份额 | 34.4 | 31.2 | －3.2 |
| 相对质量 | 68 | 64 | －4 |
| 相对价格 | 103 | 105 | +2 |
| 相对成本 | 100 | 102 | +2 |
| 新产品百分比 | 5.1 | 7.8 | +2.7 |
| R&D费用占销售额百分比 | 1.6 | 2.1 | +0.5 |
| 营销费用占销售额百分比 | 7.7 | 9.2 | +1.5 |
| 生产能力扩张年增长率 | — | — | +3.4% |
| 市场实际增长率 | — | — | +2.1% |

针对每一点而言，这二者之间的差异并不太明显，但它们对长期绩效的共同影响（如表11－6示）却是相当大的。如表11—7所示，与"隐星"相比，"真星"以更快的增长比率——每年为7.5%对3.4%——扩展其生产能力。毫无疑问，在很多情况下，"真星"生产能力的增加只反映了它们的增长，但是，在某种程度上，生产能力扩展决策是建立在预期未来销售增长的基础

上而制定的。就长期价值增值而言，它们代表了一种作为补偿进攻战略的量度。

## “沉睡者”对“真狗”

这二者间绩效的差异比“真星”与“隐星”间的差异更富有戏剧性。如表11－6所示，一个典型的“沉睡者”初始时处于一个非常弱的竞争地位。其标准ROI值（请记住是税前的）大约只有8％，它比其他三种情况的资本成本都要低。然而，这类业务价值增值却平均达到了184％（包括5年35％的现金收入），并在第7年底使自身标准ROI比率增长了两倍。而另一个极端是，“真狗”价值增值平均只有20％。其现金流量为负，而且其标准ROI值从第2年到第7年这5年期间自始至终几乎没有发生变化。

表11－8就市场和战略两个因素对“沉睡者”和“真狗”这二者进行了比较。就像“真星”比“隐星”更从市场快速增长中受益（或许是刺激）一样，“沉睡者”亦是如此。它们在提高市场份额上所得颇丰，而“真狗”却收效甚微。

现将几个比较突出的战略因素作为对“沉睡者”取得优异长期绩效的解释：

· 它们一般在初始时就伴随着高水平的产品/服务质量，并将之大大提高（虽然“真狗”也提高了它们的相对质量，但其在计划阶段后期时的质量仍低于“沉睡者”初始时的质量）。

· “沉睡者”的价格（相对于竞争）比“真狗”的价格稍低，并且在5年计划期内仍有所降低，而“真狗”的价格却在上升。再考虑到二者在质量上的差异，我们发现“沉睡者”为顾客提供了更重要的价值。

表11－8 战略和市场差异:"沉睡者"对"真狗"

| | 初始境况 | 终结境况 | 变化 |
|---|---|---|---|
| "沉睡者"(46项业务) | | | |
| 市场份额 | 17.1 | 21.2 | +4.1 |
| 相对质量 | 44 | 54 | +10 |
| 相对价格 | 102.4 | 102.2 | −0.2 |
| 相对成本 | 103 | 101.1 | −1.9 |
| 新产品百分比 | 12.0 | 9.5 | −2.5 |
| R&D费用占销售额百分比 | 1.7 | 1.1 | −0.6 |
| 营销费用占销售额百分比 | 8.4 | 7.9 | −0.5 |
| 生产能力扩张年增长率 | — | — | +6.2% |
| 市场实际增长率 | — | — | +3.7% |
| "真狗"(85项业务) | | | |
| 市场份额 | 13.3 | 13.9 | +0.6 |
| 相对质量 | 34 | 43 | +9 |
| 相对价格 | 102.8 | 102.9 | +0.1 |
| 相对成本 | 104.9 | 105.2 | +0.3 |
| 新产品百分比 | 5.0 | 8.0 | +3 |
| R&D费用占销售额百分比 | 1.7 | 1.5 | −0.2 |
| 营销费用占销售额百分比 | 7.5 | 7.9 | +0.4 |
| 生产能力扩张年增长率 | — | — | +4.3% |
| 市场实际增长率 | — | — | +0.3% |

· 初期"沉睡者"产品线中新产品所占的比例相当高(12%),而"真狗"类却只有5%。大概是为了促销这些新产品,"沉睡者"在市场营销方面也进行了较多的投入——占销售额的8.4%,这也高于"真狗"的7.5%。

· 像"真星"一样,"沉睡者"的生产能力增加速率也远远高于绩效颇差的"真狗"类。

比较表11－7和表11－8,我们就短期和长期绩效间的差异可得出什么样的结论呢?正如已经提到的那样,大多数有助

于短期ROI的因素以同一方式影响到价值增值。其主要例外便是新产品的导入以及用于营销和R&D的巨额投入,这几方面的高比率增长将会压低ROI值,第二章对此已有论述。但是其中的每一个因素与长期绩效确实是有关联的。因为这三者都对增长有所贡献,与之相比的是,尽管在有些情况下,保持和提高相对质量需要投入短期成本,但它同样会对某个业务单位的价值产生长期有益的影响。

对"真星"和"沉睡者"的大体描述说明了这样一种重要性,即迅速提高某项业务的生产能力以保持其增长的重要性。这一点看起来似乎很明显,但是,当在实现销售增长之前必须提高生产能力时,这种投资决策是有风险的,并且是需要勇气的。没有比增加那些到了终期仍未被利用的资本密集型生产设备更压低利润的了!

## 对管理的挑战

人们普遍赞同管理的主要责任是保持并提高股东的价值,而这有时要通过获得或放弃某些东西才得以实现。大多数情况下,我们是通过使一个公司的组成部分——即它的业务单位——更具有价值来提高公司的价值。我们已经提出了一种方法用以衡量业务单位的价值,即价值增值指数。另外还有一些计算价值的方法,但所有这些方法,像在此所介绍的方法一样,都是基于同一种想法。"价值"不仅仅是短期利润或现金流通,它必须能反映在产品或现金流通得到衡量的这个阶段的末期某项业务的强势或弱势。

使股东价值最大化的理想方法是形成一个包括具有较高固有利润的SBU的业务组合,即使如此,也存在着某些"真星"业务沦为"隐星"业务的危险。为了避免这点,我们必须在管理上密切监控哪怕是绩效最好的业务,有些警告信号暗示出某些潜

在的隐星业务，这些警告信号包括相对产品质量的恶化、市场份额的侵蚀、相对成本的提高和营销努力的不足(参见表11-7)。

---

**德克斯特(Dexter)公司以价值为基础的计划系统[10]**

德克斯特公司是一家生产上衣衣料和密封材料、生命科学产品、非编织纸张和织物以及水处理制品的企业，1985年其销售额达到63,3000万美元，出于计划目的，公司将其产品分为26个“战略性业务分类”。比如，一个业务分类专门负责半导体制模粉，而另一个则经营茶叶袋。

德克斯特公司的“战略性业务分类评价系统”，在1984-1985年间得到发展，其设计目的是为了显示公司的每一个业务分类(单位)是否都在为公司的股东们创造价值。一个业务单位“市场价值”的评估来自：

1. 制定一个5年计划期某项具体业务的财务计划，一般而言，财务计划的制定是以市场份额稳定这一假设为基础的，对机器和设备的需求估计是根据预期的通货膨胀率和生产率的提高而作出的。主要操作费用率的计划是根据积累以往经验而形成的，每一项业务单位的获利可能性也是通过与PIMS“标准”获利模型的估计值进行比较来进行“实际检验”的。

2. 向每个业务分类分配资本成本。为了做到这点，分析家们向每个业务单位配发适量的债务/股本率和风险指数，即可计算的总资本成本。

3. 将每一个业务单位计划的5年现金流量和未来价值按资本成本贴现为净现值(NPV)，如果一个业务单位的NPV比投资的帐面价值大，那么它就便于股东价值增值(正贡献)，如果NPV低于帐面价值，那么这个业务分类就得承担如下

五个战略任务中的其中一个，这五个战略任务是——确定、持续、收获、销售、清偿（“确定”是指业务单位的管理者们必须要改变其业务单位的某些特性以增加其现金流量）。

在1985年末，德克斯特的董事长沃思·卢米斯（Worth Loomis）引用了四个战略决策的例子，在这些决策中，以价值为基础的计划系统都发挥了一定的作用，在卢米斯看来，每一个决策都提高了公司的长期价值。另外，他指出至少有些决策是与“典型业务组合计划方式”相对立的。

---

由于这些主要晴雨表是度量一个SBU相对于领先竞争者的指标，那么准确的、具有现代竞争性的情报信息对于明确的评估来说也是必要的。

几乎每个公司在其投资组合中都有一些较弱或较强的业务。在处理那些比较弱的业务时，对管理的挑战就是要区分出那些潜在的“沉睡者”和那些患有“不治之症”的业务，尽管它们看上去没有什么不同。为此，管理者需要把注意力集中于战略的基础而不是短期的财务效果。我们的分析表明，一个典型的沉睡者在市场份额、相对质量和相对成本方面占有一个较为合理的竞争地位，同时还可能拥有数量可观的新产品以及有关一些具有未来前途的潜在新产品的发展计划。有了这些特征，唤醒“沉睡者”的关键是在营销努力和资金投入方面给予足够的支持。提供这些支持可能会在短期内降低利润和现金流量，但未来长期的回报会是巨大的。

一些公司正在采用“以价值为基础的计划”方法，这种方法用以表明业务战略是如何影响长期价值的。例如：德克斯特公司的“战略性业务分类评价系统”（见插页）。采用相似方法的其他两个公司是TRW和索诺克（Sonoco）产品公司。TRW利用PIMS获利模型将其他一些投入量考虑在一起来估计计划期末

业务单位的未来现金流量和剩余价值，索诺克——一家提供纸类和包装材料的主要供应商——也采用PIMS模型来评估其业务单位的潜能。按发展公司(Corporate Development)第一副总裁唐纳德 R·拉塞尔(Donald R. Russell)的说法，公司能够"发现额外的机会来增加经济价值，这些机会经常在不在意的情况下溜走，在成熟的业务中尤为如此"。[9]

# 第12章

# 业务集团一体化战略

对于个别的业务单位，在产品/市场细分方面的战略可以创造可持续的竞争优势（包括先进的技术、优越的品质、较大的市场份额和较低的资本密集度）。在第3章至第11章中，我们说明了这些战略及其他一些战略和市场因素是如何影响个别SBU绩效的。除了在业务单位层次上规划战略之外，公司战略管理的一个主要目标就是要通过谨慎地建立相互补充、相互联系的业务单位集团来创造可持续的竞争优势（“集团”这个术语，在一个大公司中，既表示全部公司的业务组合，又表示与SBU有关的一个分类或一个“区

域")。这个目标不是投资于可获得增值收益的某项单独的业务计划,而是发展那些具有优势的业务集团,这些集团的协同作用(synergy)可产生降低资本成本、提高长期股东价值的竞争优势。为了实现这一目标,公司在战略管理上必须采取发展那些相互联系的业务集团战略,而不是采取每次只发展一个业务的战略。有些公司通过这种建立在内部相互联系业务基础上的协同作用所发挥的巨大影响而受益匪浅,这些公司包括通用电气(GE)、通用汽车(GM)、飞利浦(Phillips)和 RCA[1]。

早期的业务组合矩阵不是将公司管理的注意力集中于投资那些只依据财务分析的单独方案上,而是将注意力集中于对某些个别业务的投资上,这些个别业务的竞争地位和战略为降低资本成本提供了良好的机会。这些矩阵方法对于评价现金收支平衡是有用的,但是它并未真正解决诸如相互联系性、市场份额、协同作用以及对业务集团一体化战略的需要等问题。尽管我们称其为业务组合矩阵,但它实际上只是一种按市场增长和相对市场份额这样的指标将个别业务单位进行分类的系统。

80年代以来,全球性竞争与合并、转让和收购等活动不断增加,所有这些都表明了要把更多的注意力集中到更广泛的像相互联系性、市场份额、协调作用及具体业务规则等业务组合上。什么是协同作用?协同作用如何创造价值?怎样衡量协同作用对绩效的影响?怎样对业务集团进行系统地分析以揭示大量存在的问题并发现机遇?如何相对于竞争对手来评价业务集团?为了有效地增强整个业务集团的实力,具体业务应发挥什么样的特殊作用?这些问题都非常重要。

## 协同作用(SYNERGY)

什么是协同作用?我们把协同作用定义为一个业务集团的绩效,它不同于把绩效作为对各个组成部分绩效的简单加总。

它的效果如何在经营结果中显示出来？持续的协同作用的益处就在于，它可以使业务组合中的业务单位比在正常情况下的一个独立业务能够获得更大的利益。例如：当一些业务分摊某项活动的成本时，规模经济可以使每项业务享有比单独经营更低的单位成本。这种降低的成本所反映出的利润水平要比每个业务单位的战略地位所表明的利润水平高得多。

持续的协同作用可通过如下四种基本方式创造价值：

- *共享资源/活动*：通过分享共同的业务绩效(R&D/工程、采购、生产/经营、集中销售力量、市场营销计划、分销渠道)以达到规模经济。
- *营销和R&D利益"溢出"(Spill-over)*：即使不参与分享营销和R&D活动，集团中的业务也经常获得某些间接利益，这些利益通常来自姐妹业务用于营销和R&D的费用。比如，通用电气公司在涡轮发动机方面的研究对其飞机发动机业具有很大的帮助。
- *"相似"业务*：在相近的知识领域(高技术产业或在营销能发挥关键作用的某些领域)共享业务的知识和技能(技术和管理上的)。
- *共享"形象"*：公司的个别业务单位只有当它被明确地认为是某个著名公司整体形象中一员时，才有可能获得价值增值。

以下概括的有关研究是基于对60个公司数据库的分析，这60个公司已完成了对其全部或大部分业务的PIMS业务组合分析[2]。

## 分享活动和溢出

分摊职能成本反映了业务之间潜在协同作用的一种主要类型。能够获得多少协同作用取决于如下几点：

·所有业务中，价值链的哪一部分职能的规模经济最明显（价值链是一项业务从设计、生产、销售、交货及提供产品或服务的一整套活动）。

·价值链成本结构中每种职能的重要性。

·所有业务分摊职能成本的程度。

由于生产成本和购买成本直接关系到业务的产出水平，因此，从某种意义上来说它们是可变的。相反，R&D和销售成本却是相对固定的，并且随着每一单位业务产出率的上升而有所下降。这个关于成本相对固定的早期认识，再加上从SPI数据库的业务组合中所获得的有力例证共同表明，R&D和营销（广告和销售）成本在所有业务中更易于实现规模经济；另一方面，生产成本和购买成本通常是成本结构中比较重要的组成部分（表12－1）。在营销和R&D方面相对较强的业务组合的价值链达到了高于平均值的协同作用，并因此获得了比个别业务更多的利润，这些结果不仅反映了在分摊职能成本方面的经济效果，而且也反映了集团业务从其姐妹业务的营销和R&D费用中所分享到的“溢出”利益。相反，保持相对较少的营销和R&D活动的业务组合的价值链只能达到低于平均值的协同作用。

**表12－1 通过相关业务单位的价值链评估潜在的协同作用**

| 成本项目 | 所包含的活动 | 在成本结构中的相对重要性 | 机遇 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 规模经济 | 分摊成本 |
| R&D | 产品和过程开发 | 非常低 | 高 | 高 |
| 营销 | 广告、促销销售 | 中 | 高 | 中 |
| 生产 | 生产的分配 | 高 | 低 | 低 |
| 购买 | 购买物品和服务 | 高 | 非常低 | 高 |

注：双线将购买从增值成本中分离出来。

## 相似业务:共享知识和技能

有些公司充分发挥自身与众不同的优势,使它们的业务单位在确定的业务范围或知识领域内能够更有效地经营。例如:有些公司在高技术产业成绩卓越(惠普),有些在营销技巧起关键作用的产业表现极为突出(宝洁),而有些在劳动力技能非常重要的劳动密集型产业经营出色。

如果一个公司有意识地将注意力集中在它已经熟悉的业务范围内,那么它就应该在公司的多种不同业务组合方面做得更好。那些偏离了自己知识领域的公司往往很难发挥现有的竞争优势或适应业务组合中所有业务的"文化"。正如人们所预料的那样,这些公司让其高技术业务与低技术业务或劳动密集型业务与资本密集型业务同骑一辆双人脚踏车,其步履之艰难是可想而知的。

对企业集团多角化战略的研究导致了混合结果[3]。鲁梅特(Rumelt)发现在一些领域采取与自己的核心技能联系密切的水平多角化战略的公司比那些采取垂直多角化战略的公司或企业集团具有更强的盈利能力。然而两个研究小组对鲁梅特的发现表示怀疑。其中一组收集了一部分鲁梅特的数据样本,并对市场结构效果进行了修正,修正之后,他们发现在绩效方面没有什么明显的不同。他们发现那些按着高度相关的多角化战略经营的公司碰巧在其进入的每个市场都占有强有力的位置。这也正好解释了这些公司为什么会经营得如此之好,另一研究小组发现在有联系的和无联系的公司之间,鲁梅特的结论在统计上并没有什么明显的差别。在他们和鲁梅特的研究结果中,他们已注意到了他们所认为的对制药业所产生的过度影响。

拉尔夫·比加迪克(Ralph Biggadike)通过研究初始业务的PIMS数据库发现,财务绩效和市场份额的绩效取决于风险业

务单位与其母公司之间的相关类型[4]。他把初始业务分为三种类型：

·向前一体化

·技术联结

·营销联结

在每一种类型中通过利用业务平均绩效，比加迪克发现在所有的绩效指标中（现金流量、ROI、ROS、相对市场份额），与姐妹业务有营销联系的初始业务，比那些具有技术或向上垂直联系的初始业务的经营状况要好。

比加迪克的结论是基于对 1976 年 PIMS 初始业务数据库 40 个业务单位中的 29 个样本进行分析而得出的。如果对 1986 年初始业务数据库 200 多个业务中的 113 个样本进行分析的话，我们可以得出与比加迪克相同的结果，并且发现这个较多的样本证实了他最初的结论（表 12－2）。

**表 12－2　初始业务成功所依赖的风险业务单位与母公司的相关类型**

| 绩效指标*（%） | 相关类型 | | |
|---|---|---|---|
| | 向前一体化（n＝31） | 技术联结（n＝28） | 营销联结（n＝54） |
| 现金流量/投资 | －83 | －73 | －69 |
| ROI | －33 | －47 | －22 |
| ROS | －38 | －70 | －16 |
| 相对市场份额 | 7 | 3 | 14 |

*初始业务在进入市场的头两年所达到的结果

对 PIMS 业务组合数据库的研究表明，由于业务组合间存在着某些相互联系，在相似竞争环境下的业务集团的经营绩效要优于在不相似竞争环境下业务集团的绩效，那些具有大体相同的营销强度或 R&D 费用水平、或资本密集度的业务组合的绩效肯定要好于那些试图在高技术与低技术之间，营销强度与

非营销强度之间，或资本密集与非资本密集之间两方面都要适应的业务组合的绩效。他们通常是按ROI的3点来进行比较分析的（表12－3）。

表12－3 业务组合盈利能力与业务单位之间的相似程度*

| 特征 | 指标 | 不相似业务集团长期利润绩效 |
| --- | --- | --- |
| 营销强度 | 营销/销售额 | +3.5 |
| 技术 | R&D/销售额 | +2.9 |
| 资本密集度 | 固定资本/销售额 | +3.5 |
| 产业密集度 | 前4名公司的市场份额 | +1.8 |
| 创新 | 新产品占销售额的百分比 | －2.4 |
| 增长 | 实际市场增长 | －0.2 |

*相似程度是通过利用每个业务组合中该项指标的标准偏差所得到的，对于该表中的每个特征，是在60个业务组合平均相似度的基础上将业务组合分成了相似和不相似这两组。

来源：约翰·韦尔斯(John Wells)，"协同作用之研究"，博士论文，哈佛商学院，1984

然而，创新是体现差异化的一个重要特征。有证据表明，在导入新产品过程中，每项导入新产品的业务组合的收益要低于那些由主动导入新产品和不主动导入新产品的业务平衡所构成的业务组合的收益（表12－3）。

## 共享形象

在一个业务集团中，一项业务单位声誉的好坏可能会直接影响到这个集团中其他的姐妹业务。如果一项业务组合相对于竞争对手来说是由那些一贯具有优异质量的业务所组成的话，那么我们认为，这种业务组合在竞争中就能够达到一定的绩效水平，而这种绩效水平要超过某项个别业务的标准绩效水平。反之，如果业务组合中业务的相对质量始终不如竞争对手的话，

那么，该业务组合的绩效就不会好于个别业务的一般绩效水平。

SPI业务组合数据库证实了上述观点（表12－4）。具有一致优异质量的业务组合的绩效要比标准ROI高出2.5，而低劣质量的业务组合的绩效要低于标准ROI 2.9。

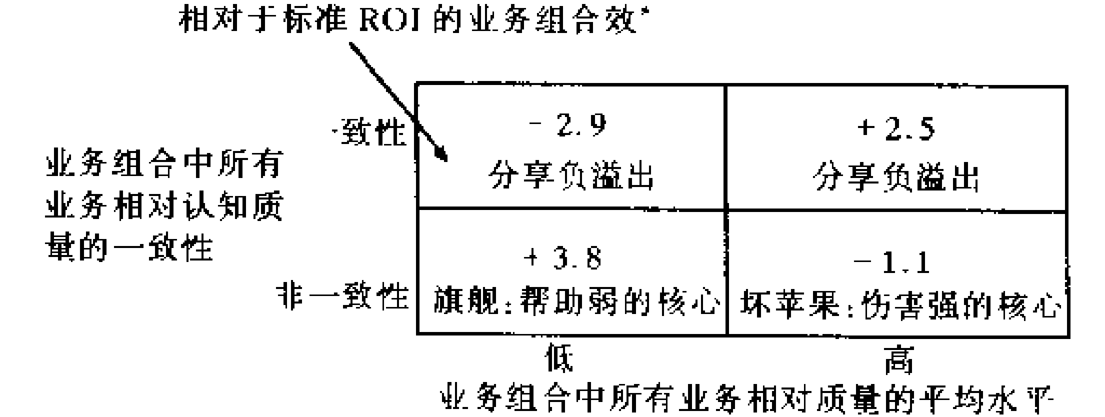



**表12－4　相对认知质量水平和一致性是如何影响业务组合绩效的**

* 实际ROI减去标准ROI

来源：约翰·韦尔斯(John Wells)，“协同作用之研究”，博士论文，哈佛商学院，1984

请注意我们刚才所观察到的，“协同作用”可以为负还可以为正！大多数经理（或研究者们）只把注意力集中于正的协同作用，而忽视了负的协同作用。当各自独立的业务联合组成业务集团时，他们希望：(1)在共享活动方面达到规模经济；(2)从姐妹业务的R&D和营销费用中“溢出”利益；(3)在相似业务中共享知识和技能。有许多人甚至把协同作用定义为2＋2＝5，其实不然，协同作用的定义注重的是业务集团的绩效，而不是各个组成业务绩效的加总。很显然，当一项业务组合受业务的低劣质量“溢出”的不良信誉影响而使整个集团利益受损时，一个最好的办法就是把它解散。这把共享形象协同作用的双刃剑，或许是研究者们不能有效地在相关的不同公司和业务集团类型之间发现明显绩效差别的原因。

共享形象更使人感兴趣的地方可以在一个低劣质量与优异

质量共存的业务组合中看到。有两个非常有趣的例子：

第一个例子：我们发现业务组合中绝大多数业务单位质量优异，而有一些业务的质量则明显不好。这些“坏苹果”从业务组合核心的良好形象中受益，因此绩效要好于个别业务的标准绩效。但同时它也使核心绩效低于标准水平以下，其净效果是负值。“坏苹果”一般使整个业务组合ROI降低了大约1点（表12－4）。

第二个例子：我们发现在由质量不好的业务所构成的业务组合中，“旗舰”业务激发了整个业务组合绩效，尽管不良质量环境可能逐渐损害“旗舰”自身的利益，但是后者SBU计划的卓越形象足以提高业务组合中其他业务的绩效，并给予更多的补偿。强大的“旗舰”一般可以使整个业务组合绩效的ROI提高4点（表12－4）。

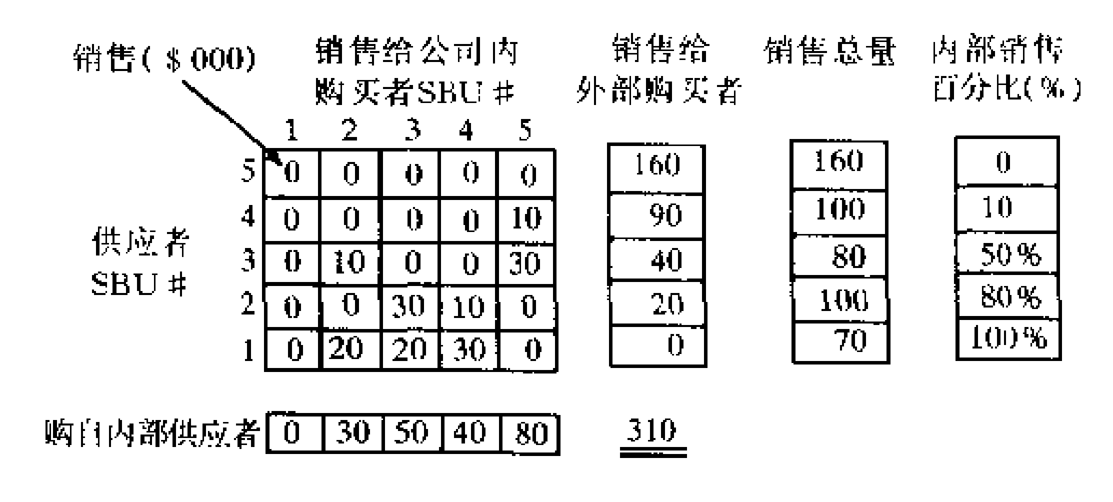
这些发现提供了戏剧性的例证，它证明了追踪业务组合中业务单位的竞争地位不能只注意其财务绩效。那些不追踪相对认知质量和相对标准ROI的业务单位绩效的公司或许让“坏苹果”去做一些似是而非的良好表现，而更糟的是，它降低了整个业务集团的绩效。或者，公司或许以比较低的回报使“旗舰”的绩效失去光辉。

## 垂直一体化

到目前为止，我们已经在本章讨论了业务间的水平相关度。集团中的业务也可以通过相互之间的买和卖而获得联系。在第八章，我们分析了个别业务财务绩效垂直一体化的绝对影响和相对影响。现在我们提出一种方法以便使一个集团内各业务之间保持垂直联系。

在有些行业，业务之间的垂直联系可能变得相当复杂。一个表明SBU买者和SBU卖者内部销售状况的投入产出表能有

助于揭示这些垂直的联系(表12－5)。以行表示的业务作为(上游)供应者,以列表示的相同业务作为(下游)购买者。上游业务到下游业务的流量可以通过姐妹业务间内部销售百分比所表示的业务清单来加以表明。



| 销售($000) | 销售给公司内购买者SBU # 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 销售给外部购买者 | 销售总量 | 内部销售百分比(%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 供应者SBU # 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 160 | 160 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 90 | 100 | 10 |
| 3 | 0 | 10 | 0 | 0 | 30 | 40 | 80 | 50% |
| 2 | 0 | 0 | 30 | 10 | 0 | 20 | 100 | 80% |
| 1 | 0 | 20 | 20 | 30 | 0 | 0 | 70 | 100% |
| 购自内部供应者 | 0 | 30 | 50 | 40 | 80 | 310 | | |

**表12－5 保持集团内业务间的垂直联系**

由于在许多情况下不存在着那些易于适用的正常市场价格,因此往往很难对垂直联系业务的财务绩效进行评估。在垂直联系比较紧密的业务集团中,每个业务以往的利润绩效可以通过标准ROI来进行估计。如果供应者业务的大部分利润绩效低于标准ROI,而下游业务的大多数利润绩效高于标准ROI,那么内部转移价格就有可能定得低于所有业务在独立经营时的价格。

SBU垂直一体化的潜在收益及损失已在第八章中讨论过了。对垂直联系的SBU集团来说影响绩效的因素是相同的。一个垂直联系的业务集团如果成功地获取利益而没有遭受损失,那么它的绩效要高于个别业务的标准ROI。一个绩效低于标准ROI的垂直联系的业务集团,它可能需要依靠更多的市场力量来支配供应者的资源,而不是过多地依赖共同的所有权和内部的购买规则。

## 分析业务集团的一般模式

要成功地制定一个业务集团的一体化战略，首先必须尽可能多地研究个别业务单位和业务集团的结构，这当然是相对于竞争对手而言的。要完成这个任务，必须先对个别业务单位进行一般的战略性构造。然后再检验现存的和潜在的业务集团以辨明问题和机遇。

整个过程分为以下几步：

- 收集有关财务和战略的数据信息以便对各个业务单位进行比较，同时要估计每个业务单位在市场中的竞争地位（战略的主要指标见第2章）。
- 针对基准竞争地位，通过比较实际的财务绩效，使得业务单位数据的内部一致性更有效。
- 评估潜在业务集团之间的内部联系和协同作用。
- 确定如何增强个别业务单位的实力，并为特殊业务单位确定角色以便更有效地对业务集团进行重新定位。

## 评估业务单位

第一项重要的工作是在公司的业务组合中评估个别业务的战略地位。这是分析一个业务集团实力的基本出发点。每个业务单位都在服务于最具有吸引力的市场吗？每个业务单位相对于竞争对手都具备较强的科技实力、较优异的认知质量和较大的市场份额吗？在各种情况下，资本密集度、员工积极性和整个经营效率与竞争对手相比究竟怎么样？

要回答这些问题，经营者们必需要收集和保存财务数据和相对可靠的战略数据。我们在此回忆一下第二章中所提到的几点："战略与绩效的联系"强调了保存公司业务组合的战略数据

的重要性，当所有的公司按常规收集并保持它们业务的财务数据时，它们通常忽略了对战略性数据的收集或只是对某一特别方面加以收集，或是缺乏定量分析，或是没有可比较的标准。只有财务数据并不足以提供足够的信息以达到集团业务之间的相互促进，从而促使整个集团向前发展。大部分基于财务分析而联合起来的公司最终的结果通常是分道扬镳。70年代和80年代的IT&T公司的经历便说明了这一点。

人人都知道收集财务数据的过程。财务会计标准委员会(Financial Accounting Standards Board, FASB)已经制定了一套广为接受的适于收集和报告财务数据的会计原则。利用这些原则，管理者们可编制财务报表以便对各业务单位的经营管理进行比较，从而做出反映市场或特定行业环境的主观判断。但是，没有一个官方部门来监控"战略性会计标准"。另一方面，50年代以来，人们不断地努力制定出一些可靠性较高的指标来衡量业务的竞争地位和市场吸引力。在50年代，通用电气公司的标准任务部门制定了一套标准的非财务指标(如：生产力、认知质量、市场份额)用于衡量公司的业务单位水平，这些指标在60年代用于通用电气公司并发挥了作用。到了70年代，这些非财务指标得到了进一步改进，并在多数公司通过与哈佛商学院合作PIMS计划以及一些公司参与PIMS计划时得以广泛地运用。

PIMS战略计划为详细描述业务单位以及所服务的市场提供了基本的数据。尽管在许多不同行业的公司也提供数据，但是一般的衡量指标可通过管理者们提高有关特定市场或行业数据的准确性来加以调整。这些战略性指标为比较业务组合中各业务单位的战略位置提供了一个良好的起点。

一旦为业务集团制定了可比较的财务数据和战略数据，那么这些数据就应该是有效的。也许最有效的方法是参考PIMS数据库中一些"相似"的业务经历并以此为基点来检验业务单位

的数据。“相似”可能存在于不同的行业，但它们是自己业务中具有相同竞争地位的业务。这些基点使管理者们能够：(1)检验财务数据和战略数据的内部一致性；(2)明确业务及服务市场的界定；(3)使业务单位的计划经得起现实的检验。

## 从不同角度考察业务集团

一旦获得了有效的战略数据和财务数据，管理者们就可通过这些数据来考察业务集团，从而辨明普通存在的问题和机遇，其中每个数据都是基于从不同的角度来评估业务组合的方法以产生有效的洞察力。在本章的后续部分，我们将具体说明几种利用 PIMS 数据分析来评价业务集团的方法。

## 实际 ROI 与标准 ROI

对于一个给定了战略特征概况的业务来说，标准 ROI 是业务的正常投资收益率。

每项业务的实际 ROI 与标准 ROI 的划分，首先要用于确认财务和战略数据的内部一致性，而且还要明确业务及服务市场的界定。一些高于或低于标准 ROI 的业务应该能够引用某些特定行业或经营的例证，以此来解释为什么实际绩效与标准 ROI 会有如此大的差别。如果业务单位的管理者们不能辨别出这些原因，那么就可能是因为这些业务的服务市场范围、市场分额或相对认知质量的地位并没有得到适当的界定。

如果每个业务单位的数据都是有效的，那么就可以用实际 ROI 和标准 ROI 数据来诊断业务集团现行的战略地位和经营绩效。当然，可能由于存在着其他的原因致使业务无法实现较好的财务绩效，因此也就需要不同的调整步骤。例如：业务 A (标准 ROI 和实际 ROI 都为 5%)具有较低的标准 ROI，因此有

必要进行战略地位的重新调整以改善财务绩效。业务B(标准ROI为25%,但实际ROI仅为5%)处于一个很好的战略地位,但绩效却大大低于标准ROI。因此有必要采取措施以改善经营效果或抵消特定市场因素的负面影响。业务A的非财务激励应紧扣战略地位的调整。而业务B则应更关注经营绩效的改善。

大多数业务绩效高于标准ROI的业务集团也容易受到盈利能力下降的影响。例如许多财务服务公司当政府对市场不加控制和管理时,只能看着它们的利润明显下降。

大多数业务绩效低于标准ROI的业务集团,可能会面临着大量的经营或人际关系的问题。部门可能存在着不适当的补偿机制、较差的招聘工、无效的员工培训或其他一些损害所有业务单位的问题。

PIMS研究表明,高于标准ROI的业务经过一段时间后会向标准ROI方向下降,而低于标准ROI的业务会朝标准ROI方向上升,与标准ROI相等的业务可能随时高于或低于标准ROI值,这可能是由特定行业经营结果所致。

一个具有良好地位的业务集团可能大部分业务的实际ROI均比标准ROI要高。一个大多数业务低于20的标准ROI业务组合需要进行彻底的手术,以便对固定的业务进行重新定位,并以此来根除造成损失的原因或至少从数量上予以减少。

生产和销售特殊化学产品和特殊材料的德克斯特公司,在对业务集团应用战略和财务计划的概念和方法上处于领先地位[5]。如表12-6所示,进入80年代,德克斯特公司的大部分业务单位均获得了较好的位置,一般都具有超过20的标准ROI。80年代期间,在化学公司中,德克斯特公司的ROE一直保持着最高的四分位数,并且其销售量的增长也远远高于行业的平均水平。

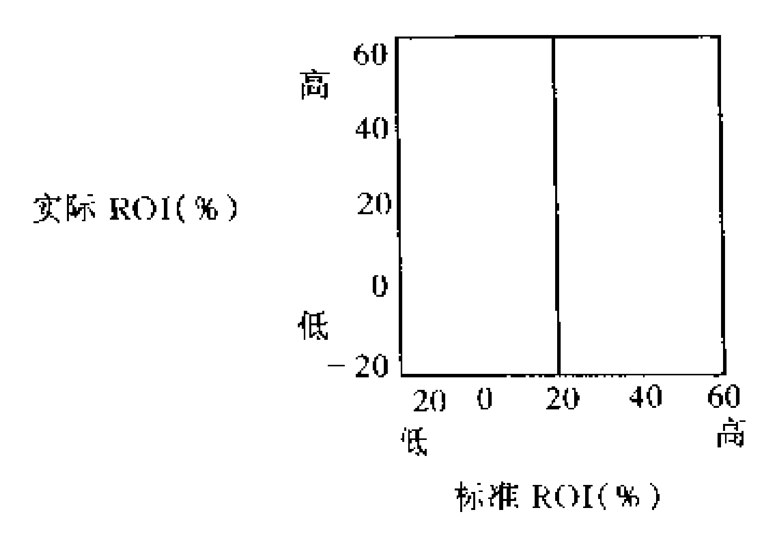


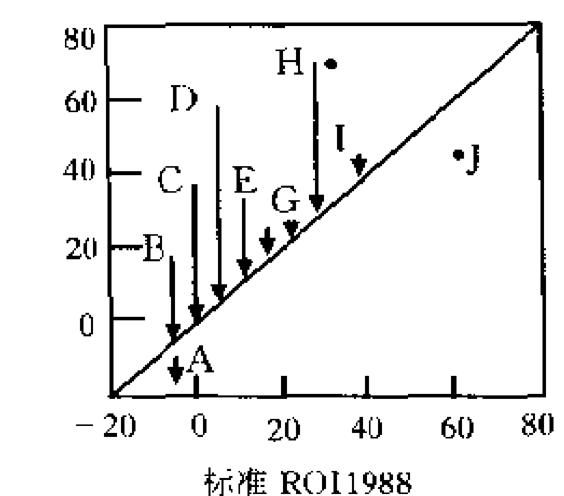

表12-4 具有良好地位的业务集团，其大部分业务具有较高的标准ROI

鉴于德克斯特公司的具体例子包括了公司业务组合中所有主要的基于历史数据而建立的业务。因此，表12-7给出了一个初始业务集团的计划数据。此图取自Test System, Inc.的案例，它是一个具有初始风险集团的医疗设备公司经验的一个变相版本。其中四个业务(B、C、D和H)预期有大大高于正常利润水平的收益率。D业务的财务估计一项获得大约50%ROI的计划需要有一个不断演进的战略地位的支持，该战略意味着获得10%的收益是一个正常的地位。

这个案例最早由SPI会员委员会于1984年提供，当时，政府新出台的有关医疗偿付的政策正在驱除那些保护医疗设备经营者免受价格竞争的传统势力。戏剧性的剧变和新的利润压力迫使公司逐步后退，重新审视新风险集团(New Ventures Group)中新业务的未来发展前景。

新风险集团为个别业务使用了一套经验的基准数据，而且为整个业务集团利用一套分析工具来重新评估业务地位的变化情况，并对业务的发展设置了优先权。这种分析帮助集团决定应该收回哪些新业务，这些业务应达到何种投资水平。按照这种方式，公司完成了：

计划 ROI1988




标准 ROI1988

**表 12-7 利润计划的实际检验**

来源:Test System, Inc. - SVG

· 在不同业务条件下构建一个比较投资机会的框架;
· 提供客观真实的基准数据来评估已制定的战略;
· 讨论战略选择;
· 为竞争中的初始风险集团建立一个公司承兑系统以有效配置资源。
· 确定已成功的初始战略的指导原则。

分析的要点是公司能够对初始业务在实现获利方面的差异进行定量分析:(1)管理者们预测的较为乐观但不是现实的利润水平;(2)由 PIMS 数据库中相似业务的现实经验预测出的较为保守的经过现实检验的利润水平。

## 每个员工的实际附加价值对标准附加价值

员工附加价值是一项"部分的"生产能力指标。说其是"部分的"是因为它只与劳动力的投入有关,而与资本、能源和原材料的投入无关。但员工标准附加价值的确与资本投入有关。具有员工高投入的业务的确需要并且也确实获得了较高的员工附加价值。

每个员工的实际——标准附加价值表可以用于反映实际ROI——标准ROI的概况。它关注正常条件下每个员工所创造的附加价值。就像我们已讨论过的，对投资资金来说，标准ROI表反映了正常低于底线的那部分附加价值。

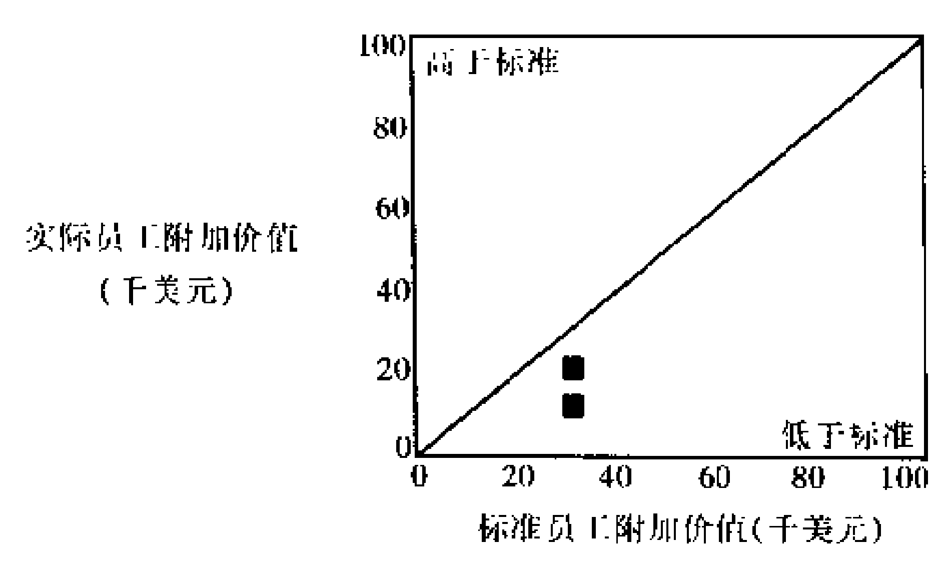



**表12-8　把业务集团准确定位于两个经营绩效较低的业务部门**

表12-8展示了一个假设公司业务组合中每个员工实际——标准附加价值。尽管有些业务处在标准以上，但是有相当一部分业务大大低于标准，这表明可能是生产能力的问题。当对此表进行进一步的认真分析，以便通过部分业务来揭示整个业务集团的情况时，我们发现生产能力问题被准确地定位于两个主要业务部门。一旦问题清楚了，我们就可以通过比较高于标准和低于标准的各个业务的战略相似性来对这些部分业务进行分析。分析的益处在于它可使每个业务部门制定计划以提高经营效率，这些计划要根据个别业务的具体情况而量体裁衣。

## 价值图

价值图经常用于同竞争对手比较某项业务；但是，由于其衡量标准是相对价格和相对质量，因此，也可以用该项指标显示集

团中的业务单位。处于高价值区的业务(优质,低价)易于获得较大的市场份额,而那些处于低价值区的业务则只能获得较小的市场份额。

你可以利用价值图来分析业务集团的增长来自何处,同时也可分析哪些业务会获得竞争地位或失去竞争地位。

你也可以根据价值图上的不同区域来估计可能获得多少市场份额或可能失去多少市场份额。同时,通过定制分析和标定位置,你可以更精确地跟踪每个业务单位市场份额的变化。

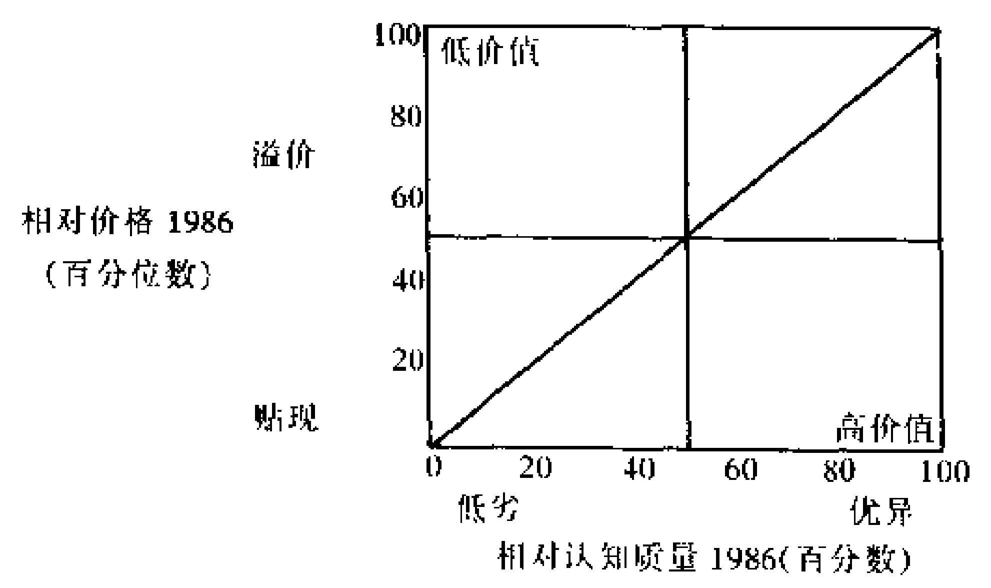



**表12－9 未完全获得优异质量支持的溢价可能意味着边际利润递减或市场份额下降**

表12－9描述了一个假设公司业务组合的价值图。它反映了一个相当大的业务集团所获得的溢价,然而,这个溢价却没有得到来自每项独立业务优异质量的充分支持。或许这些业务能够索取溢价,因为它们是业务集团的一部分,在此业务集团中,姐妹业务可分享由每个业务"溢出"的优异认知质量所带来的价值。如果溢出的效果并不完全说明溢价,或在一开始就有所下降,那么这些业务便极有可能滑落到边际利润。作为一种替代办法,如果保持溢价而不改进质量,那么这些业务也就很快会失

去市场份额。因此，这个具有很高盈利能力的公司便开始了一项提高相对认知质量的计划以保证持续获得成功。

## 差异图

对道氏化工(Dow Chemical)公司和许多其他的大化学公司来说[6]，80年代是一个转折点。它们先是受到美元涨价的冲击，而后又遭受来自沙特阿拉伯和其他竞争对手的低价格竞争。在过去的几年中，道氏公司总裁保罗F·奥里费斯(Paul F. Orreffice)毫不留情地抨击了道氏公司过分依赖基础化学产品的状况，如氯和乙烯等，这些产品已成为道氏公司的核心产品，它们被成吨地卖掉，并用大容器罐运走，直到现在这些产品才为道氏公司带来了小部分利润。奥里费斯发现，到了1987年，其特制产品可产生道氏公司一半的利润，到了90年代中期，它已接近三分之二的利润。

道氏公司将获得的10亿美元收入投到了制药业和核工业特制品，如高强度陶瓷和塑料以及家庭用的化工产品。按消费者－产品划分，具有新需求的Spay's Wash污渍去除剂和Yes洗涤剂已加入了道氏公司著名产品(如Saran Wrap和Ziploc储藏袋等)的行列，这些产品对道氏公司通过议价方式争取零售商更多的货架空间产生了一定的影响。

另外，对像氯和乙烯这样的化学产品，我们用"基础"而不是用"商品"来形容是为了提醒道氏公司的管理者们，他们应针对竞争对手设法体现出差异化并提高其服务质量，以防止这些大量的化学产品变成为十足的商品产品/服务。

在差异图上显示市场差异化和相对认知质量(第六章有所描述)有助于启发那些已经在业务中(如化学产品)成长起来的经理们，当他们的公司从产品组合(混合产品)转移到能提供差异化和较高认知质量的商品区域时，他们便跟踪那些原有的核

心产品和新的特制品这样的业务集团的绩效(表 12－10)。只需瞥一眼这张图便可以区分出强有力的业务、适当的业务和商品业务。ROI 等高线表明了图中处于不同地位业务的期望盈利能力,处于商品区域的业务(中间底部)盈利能力最低。强有力的业务(右上方)具有最大的潜在盈利能力,对任何一个引人注目的业务,用常规的标准 ROI 分析方法便可以描绘出一个较为精确的盈利基准点。

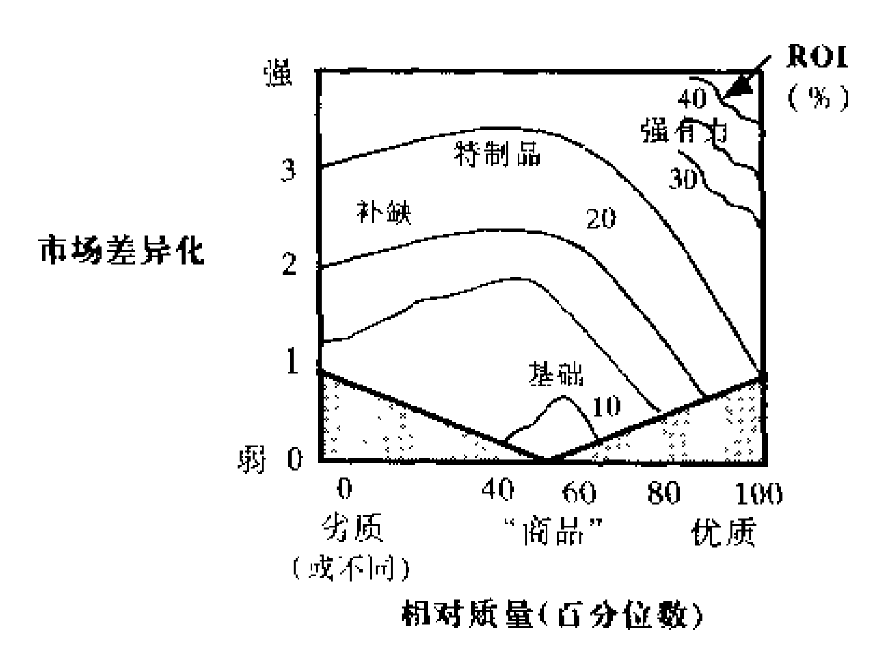



**表 12－10 差异图:产品组合由商品向特制品转换**

资料来源:SPI 的质量/差异数据库

## 竞争地位图

一张既显示说明份额等级又显示相对认知质量的竞争地位图有助于一个多业务的总经理估计其特殊业务集团在市场中的经营情况。

市场份额等级是最简单的一种衡量相对市场份额的指标。虽然消费者和非消费者可能对业务集团中每项业务的相对市场份额不甚了解,但他们或许知道某项业务在市场中的名次。同

样,他们可能不太了解每项企业的相对产品/服务质量,但可能对某些业务的质量地位有一种印象。这种相对质量地位的印象可能传播到其他业务中去,而对这些业务,消费者或非消费者基本上是不太了解,或根本不了解,或即便了解也是一些已经过时的经验。

**表 12-11 评估各个产品/市场矩阵单元中份额、质量、成本和技术的相对地位**

| | | 细分市场 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 产品 | 相对位置* | 1.____ | 2.____ | 3.____ | 4.____ |
| A.____ | 份额<br>质量<br>成本<br>技术 | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ |
| B.____ | 份额<br>质量<br>成本<br>技术 | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ |
| C.____ | 份额<br>质量<br>成本<br>技术 | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ |
| D.____ | 份额<br>质量<br>成本<br>技术 | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ | ____<br>____<br>____<br>____ |

* 关键指标:相对份额:小、平均、大

绝对份额:百分比

质　　量:劣、相同、优

成　　本:低、相同、高

技　　术:落后、相同、先进

(产品)

(过程)

相对认知质量是一个业务集团是否能够获取溢价和提高市场份额的指示器。市场份额等级能够很好地反映为目标市场销售产品/服务的相对成本。总而言之，相对认知质量和市场份额等级向我们展示出了一个业务集团的市场竞争、盈利能力及成长的广阔前景。

通过在竞争地位图中分析市场份额等级和相对认知质量的图形结构，一个业务集团的管理者便可以准确地辨别出哪些业务的市场份额有所下降。在市场份额等级中质量位置较高的业务很有可能会占据首位，而质量处于较低位置的业务则极易失去市场份额。对业务内部相关程度的有关了解可以使业务集团的管理者们为姐妹业务分配各自的特殊角色，这些姐妹业务有助于一个业务单位提高市场份额等级或针对竞争对手保持其现有的地位。“头对头”质量概况（属性对属性）与主要竞争对手，连同有关自己业务的市场份额和竞争对手的市场份额等数据，为提高业务集团的市场地位和整体形象而制定行动方案奠定了知识基础。

业务集团的成本竞争可以通过竞争优势图来分析，在竞争优势图中展示了相对直接成本与相对认知质量之间的关系。它不但完善了竞争地位图，而且对评估全球竞争者的业务集团和评估相对于营销成本具有较大直接成本的业务集团非常有用。

我们已经描述了很多有趣的双指标图表，这些图表可以使我们从不同的角度去评估一个业务集团。一旦系统地收集到了有关业务集团的基本战略和财务数据，那么就可以利用这些业务组合图表来分析这个业务集团。PIMS 数据库为这些双指标业务组合图表中的不同区域提供了衡量绩效的基准指标和经营的基准比率。更重要的是，PIMS 数据库也同样为我们提供了有关业务集团中个别业务的更精确、更符合惯例的基准指标。

# 评估相对于竞争对手的业务集团结构

一旦你已经从不同的角度评估自己的业务集团，那么，你就需要分析自己的业务集团结构与竞争对手的业务集团结构究竟有哪些不同。这需要几个必备的步骤。

首先列出你的产品和细分市场，并建立产品/市场矩阵（表12－11）。针对每一个领先的竞争者，对自己的产品/市场矩阵中的每一个单元，都可以利用已收集到的基本战略数据来评估其份额、质量、成本和技术地位。

**表12－12 扩展产品/市场矩阵以提高在总竞争区域中的份额，在此竞争区域中竞争对手要有效**

| 产品 | 细分市场 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5** | 6 | 7 |
| A.____ | | | | | | | |
| B.____ | | | | | | | |
| C.____ | | | | | | | |
| D.____ | | | | | | | |
| E*.____ | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| F.____ | | | | | | | |
| G.____ | | | | | | | |
| H.____ | | | | | | | |

* 包括竞争对手提供的相关产品

** 包括竞争对手服务的相关市场

一个服务市场是由从产品线购买商品和服务的许多密切相关的细分市场所组成的。

3b.环状或阴影产品/市场细分属于相同的服务市场

要了解竞争对手的业务集团与你的业务集团有何不同，你需要把你的产品/市场矩阵扩展到包括那些你不能提供的产品

线和不能为顾客群提供服务的有关领域(表12－12)。扩展附加产品和市场时要特别小心,因为这有可能使竞争对手实现规模经济或分享产品线和细分市场的成本。例如:联合技术公司(UT)可能包括了涡轮发动机业务,因为UT的喷气式发动机业务在与GE的飞机发动机业务竞争,而GE有一个技术相关的姐妹业务也生产涡轮发动机。更进一步讲,你应扩展自己和竞争对手都未涉及的相关产品或市场。这个不断扩大的产品/市场矩阵为分析产品或市场的规模经济如何使个别产品或市场的基本竞争地位得以增强提供了广阔的舞台。

然后,你可以通过把细分产品/市场分成几个主要的产品线业务服务市场以获得数据。这些服务市场是由密切相关系的细分市场所构成的。在此之后,你就可以建立一个网格来显示自己的市场份额和每一个主要竞争对手的市场份额(表12－13)。这个表格揭示了自己的业务集团结构与竞争对手业务集团结构之间的区别。

## 清单:发展业务集团的一体化战略

要发展自己业务集团的一体化战略,你需要采取如下步骤:

1. 采用一种共同的方式讨论战略和竞争优势的问题。
2. 用一种一般的构架对市场和竞争对手进行结构分析。
3. 对每个业务收集可比较的财务数据。
4. 对每个业务保持可比较的战略数据。
5. 回顾影响每个业务的市场因素或特殊行业因素的业务管理知识。
6. 针对基于处在相同战略地位的相似业务的基准指标,有效地利用战略数据、竞争数据和财务计划。

——检查财务和战略数据的内部一致性

——明确业务和市场的定义

**表 12－13 在竞争区域内的每一个服务市场上如何与领先竞争者比较**

| 相对位置* | 服务市场(产品/市场细分) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 竞争对手 | 细分市场 1 | 细分市场 2 | 细分市场 3 | 细分市场 4 | 细分市场 5 |
| 你的公司 | | | | | |
| 竞争者 1 | | | | | |
| 竞争者 2 | | | | | |
| 竞争者 3 | | | | | |
| 竞争者 4 | | | | | |

* 主要指标：相对市场份额：小、平均、大
绝对市场份额：百分比
相对质量：劣、相同、优
相对成本：低、相同、高
相对技术：落后、相同、先进

——检验业务计划的真实性

(一项计划只有在实证的支持下才能有效)

7. 评估相对于竞争对手的业务集团结构。

8. 确定集团内业务的内部相关性。

9. 确定集团的内部相关性是如何影响共享成本、共享知识和共享质量形象的。
10. 调整内部相关集团的业务组合，以建立和巩固在个别业务单位水平上的地位。
11. 为个别业务单位分派特定的角色。

## 个别业务的特定角色：最后的步骤

在其他章中，我们已经在个别业务单位水平上集中讨论了竞争地位和市场的吸引力。在本章我们讨论了用一般战略数据来评估绩效、衡量内部相关性以及创建协同作用等。在本章的最后一步我们要辨明一些案例，在这些案例中，我们要说明的是个别业务单位的目标不是自己创造利润，而是帮助姐妹业务的核心业务组合经营得更好。

在一些业务组合中，一项业务可以扮演成限制那些质量－价格曲线较低的竞争者进入服务市场或防止自相残杀的主要防御角色。日本的许多公司通过采取先从较低的且被经常忽视的质量－价格曲线开始再进而逐步上升的战略已经渗透进了大部分的北美机动车市场(摩托车、汽车、拖拉机)。

由于日本人的主要优势在于他们的汽车，因此，人们期望能用他们这种小型但却高效的发动机快速渗透海外市场。但是北美的几个主要品牌(Evinrude, Johnson 和 Mercury)几年来也一直提供全套型号的发动机。当日本人现在在北美的海外市场比较活跃时，他们的初始市场进入却没有得利于无防备的产品系列的帮助，就像在摩托车市场和汽车市场所发生的那样。

业务组合中某些业务所扮演的另一个特殊角色是提供一个服务窗口以获取领先市场的有关产品类型和技术的信息。例如，一家意大利服装制造商在美国经营高档时尚服装，以便把目光盯住需求旺盛的领域。同样，许多公司在某一个国家开设一

些比较领先的具有专门技术的业务. 目的也是发现技术领先的领域。

在一些业务组合中，有些业务扮演着为在处于全球竞争中的国内市场上获得有利市场份额地位而随时准备登陆的角色。这些业务的目的是侵略性地跟踪竞争对手的业务，并设法扰乱竞争对手的核心业务在国内市场的盈利能力，而不是为了自己获利。

# 附录 A

## ——PIMS数据库

本附录主要向读者提供了关于 PIMS 更为详细的描述，并对研究过程中所使用的衡量指标进行定义，这些定义要比在本书第三章所给出的定义更为详尽。本附录共由五个部分组成：基本概念、数据库的构成、关于信息的说明、财务状况的衡量指标、市场和竞争信息以及子数据库。这些内容均归纳自 SPI 的各类出版物中。

### I. 基本概念：业务单位和服务市场

业务单位（Business Unit）和服务市场

(Served Market)这两个概念已在第三章中给出过解释。在为企业提供信息的指导手册中,我们又提出了一些其他的考虑:

1. 假如某个潜在业务单位60%或更多的成本可分摊为联合成本(joint costs)的话(即与其他业务单位分担成本),那么这个业务单位就应该同某一个业务单位或其他更多的业务单位合并。
2. 假如某个业务单位60%或更多的销售额是由于向同一母公司内的其他业务单位划拨转帐而获得的话,那么这些业务单位应该合并。联邦贸易委员会在定义"业务分类"(Lines of Business)时,采用了与此相同的规则(参见《统计报告:1977年年度业务分类报告》,华盛顿,D.C.联邦贸易委员会,1985年4月,第291-292页。联邦贸易委员会按业务分类决定是否垂直合并的取舍点是50%)。
3. 在定义某个服务市场的边界时,一个重要的准则是消费者和竞争对手对业务报告行动的反应(实际的或估计的)。举例来说,假如某项业务的确要增加市场营销努力,会有一个特定的消费者群体做出反应吗?如果没有反应,那么这个群体就不属于该服务市场。与此相似的情况,假如竞争者"X"连一点反应也没有,那么X在服务市场中便不具备竞争者的资格(正如许多读者将要看到的那样,这种表述是将"交叉弹性"的概念应用于定义和衡量服务市场范围的一种尝试)。

## Ⅱ、数据库的构成

第三章中的表3-2和表3-3表明,数据库中的大量业务是按两种方法进行分类的:通过"业务类型"(Type of Business)和服务市场的地理位置进行分类。还有许多其他的业务分类方

法，表A－1和表A－3展示了其中的几种。

**表A－1 按首次销售年份划分的PIMS业务**

| 首次销售的年份 | 占业务数量的% |
| --- | --- |
| 1930年以前 | 17% |
| 1930 1949 | 32 |
| 1950－1954 | 10 |
| 1955－1959 | 10 |
| 1960－1964 | 12 |
| 1965·1969 | 11 |
| 1970－1974 | 5 |
| 1974年以后 | 1 |

**表A－2 按市场进入次序划分的PIMS业务**

| 进入次序 | 占业务数量的% |
| --- | --- |
| 开拓者 | 52% |
| 早期跟随者 | 31 |
| 晚期进入者 | 17 |

**表A－3 按市场份额等级划分的PIMS业务**

| 等级 | 占业务数量的% |
| --- | --- |
| 第一 | 37% |
| 第二 | 24 |
| 第三 | 15 |
| 第四 | 10 |
| 第五 | 5 |
| 第六或更低 | 9 |

如同这些图表所表示的那样，数据库中包含了按照年限、进入市场时间等方式分类的多种类型的业务单位。这个样本不能代表所有的业务类型，这如同以相同比例的新生儿和老人不能

代表全体人口一样是同样的道理。那些成熟的业务、市场领先者和大型母公司等业务单位在数据库中数量较多从而具有过强的代表性，而那些小企业、较新的产品或产业等业务其代表性就不太强。

## Ⅲ、信息描述

每个业务单位都提供了关于产品/服务、消费者、分销渠道以及生产过程的基本描述信息。最重要的几种描述数据类型列在表 A－4 中。

**表 A－4 关于业务单位经营的信息描述（摘录自 PIMS 数据表格）**

**业务类型**

该业务最适宜被描述为…

**消费品制造：**

…耐用消费品 □

…非耐用消费品 □

**工业/商业/个人产品制造：**

…资本品 □

…原材料或半制成品 □

…外销零配件 □

…供应品或其它消耗品 □

服务 □

零售和批发分销 □

**产品和服务**

**产品年限**

这些类型的产品和服务采用当前的基本技术首次引入的时间是？（选择一项）

| 1930 年前 | 1930－1949 | 1950－1954 | 1955－1959 | 1960－1964 |
|---|---|---|---|---|
| □ | □ | □ | □ | □ |
| 1965－1969 | 1970－1974 | 1975－ | | |
| □ | □ | □ | | |

**产品类型的生命周期阶段**

如何描述该项业务在近三年内所销售产品或服务类型的发展阶段？（选择一项）

…导入期：对产品的初始需求刚刚开始，许多潜在用户对产品或服务还不熟悉 □

…成长期：需求每年增长10%或更多，技术或竞争结构仍在变化 □

…成熟期：产品或服务已经被大多数消费者所熟悉，技术或竞争结构有适当的稳定性 □

…衰退期：产品被视为商品；较弱的竞争者开始退出 □

该业务初次进入商业性销售是哪一年？（选择一项）

| 1930年前 | 1930－1949 | 1950－1954 | 1955－1959 | 1960－1964 |
|---|---|---|---|---|
| □ | □ | □ | □ | □ |
| 1965－1969 | 1970－1974 | 1975－ | | |
| □ | □ | □ | | |

该项业务进入市场时，它是否…（选择一项）

…是首先开发这种产品或服务的开拓者之一吗？ □

…是一个成长的、动态的市场开拓者的早期跟随者？ □

…是一个较稳定市场的晚期进入者？ □

**专利和商业秘密**

该项业务从专利、商业秘密或其他生产和经营方法的专用权上获得明显的好处…

适用于产品或服务吗？ 否□ 是□ 适用于过程吗？ 否□ 是□

**产品或服务的标准化**

该项业务的产品或服务…（选择一项）

…对所有消费者来说是较多标准化还是较少标准化？ □

…是针对个别消费者设计或生产的吗？ □

**产品变化的频率**

该项业务及其主要竞争者变换全部或部分产品线或服务线的时间…（选择一项）

…每年一次（比如一年换一种类型）？ □

…每季一次？ □

…隔一段时间一次，但时间间隔长于一年？ □

…不定期的周期性变换？ □

**技术变化**

在过去的8年时间里，该项业务或其主要竞争者的产品或生产方法有无重大技术变化？

(如果拿不准变化是否重大，回答否) 否□ 是□

**新产品或服务的开发时间**

该项业务或其主要竞争者从开发产品到进入市场的时间间隔有多长？(选择一项)

…少于一年 □

…1－2年 □

…2－5年 □

…多于5年 □

…此项不适用；该业务很少或没有开发新产品 □

**最终用户和直接客户**

直接客户是那些向该业务直接下购买订单的客户。最终用户是那些消费产品和服务，或将这些产品和服务并入其他产品或服务的个人、家庭和企业。最终用户是那些能够最终决定购买竞争性产品或服务的购买者。

如果直接客户以同样方式再次销售产品和服务，那么他们就不是最终用户。如果直接客户改变了产品或服务的形式，或将它们并入其他产品，那么该项业务的直接客户就是最终用户。

在回答问题时，只有去年实际购买了该项业务产品或服务的直接客户和最终用户才属于考虑范围，那些购买竞争者产品或服务的直接客户和最终用户不在考虑之列。

**最终用户的使用分配**

该项业务产出大概有多大的百分比(最接近5%)被使用于… 百分比

…家庭、个人消费者？ □□□

…制造商(包括用于零配件、原料等)？ □□□

…机构、商业、专业客户(包括农民)？ □□□

…政府和公共事业？ □□□

…承包商 □□□

注:请将百分数填入每个格内,即使百分数为零也如此填写。总数 = 100%

**最终用户数目**

去年大概有多少最终用户购买了该项业务的产品或服务?(选择一项)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19 或更少 | □ | 100,000 – 999,999 | □ |
| 20 – 99 | □ | 1,000,000 – 9,999,999 | □ |
| 100 – 999 | □ | 10,000,000 – 24,999,999 | □ |
| 1000 – 9,999 | □ | 25,999,999 或更多 | □ |
| 10,000 – 99,999 | □ | | |

**直接客户数目**

去年大概有多少直接客户购买了该项业务的产品或服务?

(注:如果该项业务仅仅直接销售给最终用户,你只需回答比前一个问题更为详细的估计数)(选择一项)

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 或更少 | □ | 50 – 99 | □ |
| 4 – 9 | □ | 100 – 990 | □ |
| 10 – 19 | □ | 1000 – 9,999 | □ |
| 20 – 49 | □ | 10,000 或更多 | □ |

**购买集中度——最终用户**

占该项业务产品或服务购买总数 50% 的最终用户的百分比为多少?

百分比 □□□

在近 5 年内,通过较大的最终用户购买该项业务的销售程度…(选择一项)

…增加? □

…持平? □

…减少? □

该项业务的最终用户是否…(选择一项)

…比三个最大的竞争者更集中? □

…与三个最大的竞争者相同? □

…集中度不如三个最大的竞争者? □

**购买集中度——直接客户**

占销售总额50%的该项业务的直接客户的百分比为多少?

百分比
□□

在近5年内,通过较大的直接客户购买该项业务的销售程度…(选择一项)

…增加? □
…持平? □
…减少? □

该项业务的直接客户是否…(选择一项)

…比三个最大的竞争者更集中? □
…与三个最大的竞争者相同? □
…集中度不如三个最大的竞争者? □

**购买频率——最终用户和直接客户**

该项业务的最终用户和直接客户通常多长时间购买一次产品或服务?(根据订单而非交货计划而定)(在每栏中选一项)

| | 最终用户 | 直接客户 |
|---|---|---|
| 每周一次或更频繁 | | |
| 在每周一次和每月一次之间 | □ | □ |
| 在每月一次和每半年一次之间 | □ | □ |
| 在每半年一次和每年一次之间 | □ | □ |
| 在每年一次和每5年一次之间 | □ | □ |
| 在每5年一次和每10年一次之间 | □ | □ |
| 其他 | | |

**典型购买数量——最终用户和直接客户**

指出该项业务产品或服务的最终用户和直接客户的每次交易或每份订单的典型购买数量(如果顾客购买订单之间具有一段时间间隔,那么每份这种订单的总采购数量应视为一次交易)(在每栏中选择一项)

| 这些购买数量是以美元计量的,请不要改动 | 最终用户 | 直接客户 |
|---|---|---|
| …少于1美元 | □ | □ |
| …从1美元到9.99美元 | □ | □ |
| …从10美元到99美元 | □ | □ |
| …从100美元到999美元 | □ | □ |
| …从1,000美元到9,999美元 | □ | □ |

| | | |
|---|---|---|
| …从 10,000 美元到 99,999 美元 | □ | □ |
| …从 100,000 美元到 999,999 美元 | □ | □ |
| …从 1,000,000 美元到 9,999,999 美元 | □ | □ |
| …超过一千万美元 | □ | □ |

**产品或服务对最终用户和直接客户的重要性**

指明该项业务的典型直接客户和典型最终用户全年总购买额占该项业务产品或服务购

买额的比例。(在每栏中选一项)

| | 最终用户 | 直接客户 |
|---|---|---|
| …少于 0.25% | □ | □ |
| …0.25% 到 1.0% 之间 | □ | □ |
| …1% 到 5% 之间 | □ | □ |
| …5% 到 25% 之间 | □ | □ |
| …超过 25% | □ | □ |

**附加服务对最终用户的重要性**

安装、维修、用户培训以及其它的售后服务对最终用户…(选择一项)

…不太重要或根本不重要? □

…有点重要? □

…非常重要? □

**对专业顾问的依赖性**

在制定购买决策时,最终用户是否依赖外界顾问,如物理学家、建筑师、或咨询专家等…(选择一项)

…从不? □

…偶尔? □

…经常或总是? □

**分配渠道**

该项业务的销售百分比大约有多少是…

| | 百分比 |
|---|---|
| | □□□ |
| …直销销售给最终用户? | □□□ |
| …通过公司自营的零售或批发渠道销售给最终用户 | □□□ |
| …销给批发商? | □□□ |

…销给零售商 □□□

注：上面每个空格均要填入百分数，即使百分数为零也如此。 总数 = 100%

**毛利—分配渠道**

对最终用户而言，制造商价格与销售价格之间大约有多大差额？这个差额用百分比表

示大约是多少？（请按最接近5个百分点的倍数来估计，如20%、25%，诸如此类，如果是直接销售给最终用户的，答案为零）

百分比 □□□

**垂直一体化**

比较该项业务与其三个最大竞争者的垂直一体化程度…后向一体化（对原材料）…前向一体化（对消费者）…（在每栏中选一项）

| | 垂直一体化程度 后向 | 前向 |
|---|---|---|
| …较少 | □ | □ |
| …相同 | □ | □ |
| …较多 | □ | □ |

**生产过程**

该项业务销售额中的多少百分比是来自…（只需精确到10%）

个别制造或小批量生产的产品（通常生产流水线在200以下）？ 百分比 □□□

大批量生产或用装配线生产的产品？ 百分比 □□□

采用流水线生产的产品？ 百分比 □□□

非生产性活动？（服务或分配业务在此应填100%） 百分比 □□□

注：上述每个方框都要填入数字，即使百分比为零也如此。 总数 = 100%

**供应条件**

该项业务在公司外部的采购总额中，购自三家最大卖主的采购额占多大百分比？

百分比 □□□

该项业务的三家最大卖主的销售额百分比是多少？ 百分比

□□□

**雇员加入工会的百分比**

在该项业务的全体雇员中（管理人员和非管理人员、薪金人员或小时工人员），加入工会人数所占的百分比是多少？（如果该项业务有大量的雇员是非全时工人员，那么在计算百分比时应按全时工等量人数进行换算）

百分比

□□□

## Ⅳ．财务状况衡量指标

我们在第三章中讨论过的有关竞争地位或战略因素的许多指标均来自于财务报表的信息。在此，我们将给出主要财务指标的更为详细的定义。所有财务数据所具有的一个重要的特征是，业务单位填报的数据均是被改动过的。例如，一项销售额为1千万美元，净利润为150万美元的业务，也许会将全部数据乘以0.2来加以改动。这样，报表数据所显示的便是200万美元的销售额和30万美元的净利润。这个系统保留了该业务的所有财务比率——无论是在实际的还是改动过的财务报表中ROS均为15%。

净销售额：净销售额填报为净收益、津贴和坏帐。租赁收入和当年收到的分期付款也计入销售收入中。临时性降价可按促销费用处理，但持续一段时间的折扣和价格折让应从净销售额中扣除。

采购额：采购额包括原材料、半制成品材料、零配件、组装件、供应品、包装物、燃料和能源等成本。在同一母公司内部其他单位的采购要按市场价格进行估价。采购额中不包括购买服务的成本，如电话和电报、广告、专利费等。

附加价值：附加价值等于净利润额减去采购额。它代表该业务单位自身经营或服务的市场价值。

**利润调整后的附加价值**：如在第八章中所解释的，我们将附加价值作为垂直一体化的衡量指标。出于此目的，将实际附加价值作一些调整是必要的。实际附加价值包括税前净利润，所以，如果我们将ROI或ROS同附加价值联系起来，我们便会发现它们之间存在着很强的正相关关系，而这种关系与垂直一体化本身丝毫无关。为了消除这种重复关系，我们对附加价值作如下的调整：

$$\text{利润调整后的附加价值}=\frac{\text{实际附加价值减净利润再加正常利润}}{\text{销售额减净利润再加正常利润}}$$

在此，我们用来替代业务单位的实际利润的"正常利润"是业务为了达到PIMS数据库中的平均投资收益率而赚取的利润。作为平均值的一种近似值，我们用20%的ROI来计算"正常利润"。

**制造与实体分配费用**：对于制造业务来说，成本包括了生产中的所有直接和间接成本（组装、加工等等）和实体分配的成本（运输、仓储等等）。其中折旧费可除外，但它包括了专利费用和与生产相关的服务（如安装等）费用。对于非制造业务来讲，"制造"成本包括经营中的直接和间接成本，例如，银行交易过程中的各类业务成本或零售业中的店铺经营成本。

**毛利**：毛利等于附加价值（未经调整的实际值）减去制造分配费用和折旧费用。按此种方式来定义，毛利便是包含选择性费用（R&D、营销、和一般管理费用）和税前利润的数额。

**R&D费用**：R&D费用是以产品R&D和过程R&D来分别填报的，它们不包括"基础"研究，即在公司一级进行的与本业务单位的产品或过程无关的研究。无论是公司资助的还是政府资助的R&D均应包括在内。

**营销费用**：按下列内容分别填报：

·**销售队伍** 包括销售人员的报酬和费用、代理商或经纪人

的佣金以及销售队伍的管理费用。如果是两个或两个以上的业务单位共用一支销售队伍，则共同分摊总费用。

- 广告媒介 仅包含所占用媒介的时间和空间的成本（包括广告代理商的佣金）。
- 销售促进 包括目录、展览、演示、奖金、样品和因临时性降价而造成收入减少的成本。
- 其他营销成本 不包括销售队伍、广告媒介、和销售促进在内的全部营销费用。营销管理和市场调研费用记入该项目。

总的营销费用是上述四个子项目费用之和。

折旧费用：包括有形资产的折旧备抵。

其他费用：这项剩余的类目包括业务单位的一般管理费用和分配给公司或部门的间接费用。同时它也包括了商誉的折旧费用，如果存在的话。

税前经营收入：税前经营收入等于销售额减去采购额和全部经营费用。

资产负债表类目：业务单位的全部资产均以帐面价值填入报表（参见下列关于重置价值的解释）。如果某个业务单位获得了超过帐面价值的价格，那么由此而产生的商誉则记入"其他资产"。长期租用的厂房和设备资产按资本化处理。

应收帐款：该帐款填报的是净备抵坏帐。报表数字是一年内的平均余额。

库存：分别填报下列数字。(1)制成品，(2)生产过程中占用的原材料，零配件和劳动。每个数字是年度内的平均余额及备抵损失的净额。

厂房和设备：这些资产的价值按原始成本（总帐面价值）和折旧后的现值（帐面净值）报表。

厂房和设备的更新程度：指厂房和设备的帐面净值与总帐

面价值的比率。

*厂房和设备的重置成本*：它是重置业务单位厂房和设备（报表当年）的估计成本（重置成本与帐面价值的平均比率是 1.95，取值范围在 0.75 到 4.00 之间）。

*现金和其他资产*：该项包括在正常经营情况下所需的现金余额，如果存在的话。其他资产，正如上面所提及的，包括任何在帐面上发生的商誉余额。

*总资产*：是净应收帐款、库存、厂房和设备的帐面净值、现金和其他资产的总和。

*流动负债*：包括应付帐款、短期借贷和其他在一年内偿还的债务。

*投资*：等于总资产减去流动负债。相当于股本加长期负债。

*生产能力*："标准生产能力"是在正常经营条件下业务单位的最大产出，产出以美元计量。正常经营条件包括每天工作的时间、班次和每周工作的天数。

*设备利用率*：是指一年的平均利用率。设备利用率等于净销售额加上或减去制成品的库存变化再除以标准生产能力。

*库存估价方法*：按 LIFO（51％的业务）、FIFO（26％的业务）或其他（23％）填入报表。

*每个员工的销售额和附加价值*：这些数据要以未经改动的美元数填报。员工的人数按照等量的全日工作员工数填报。每个员工调整后的附加价值或调整的劳动生产率是根据利润调整后的附加价值作为产出指标的（参第 266 页）。

## Ⅴ.市场与竞争

关于各业务单位服务市场和竞争情况的信息收集归纳于表 A－5 中。

表 A-5 关于服务市场和竞争的信息

**竞争者的退出**

在过去的 5 年内，是否有市场份额至少为 5%的竞争者从服务市场上退出？ 否☐ 是☐

**市场份额**

每年填报该项业务与其三个最大竞争者在服务市场的市场份额。"市场份额"被定义为某项业务的销售额在整个服务市场上所占的百分比（定义在 301 行）。请填报在最近几年里具有最大市场份额的三个竞争者前几年的市场份额。

该业务

**服务市场**

**服务市场的大小(D)**

指明该业务在当前服务市场上的销售总额。所填内容应以现行美元记录（即包括价格变化），并象 201 行（净销售额）那样能反映相同的潜在因素。

请注意只要 301 行的最大价值少于四位或多于五位数字，所有标明"D"的表格 2 和表格 3 均自动重新分配标度比例。

**服务市场的地理位置**

该项业务的服务市场主要位于…（选一项）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 整个美国 | ☐ | 英国 | ☐ |
| 整个加拿大 | ☐ | 欧洲共同市场 | ☐ |
| 美国和加拿大 | ☐ | 欧洲的区域 | ☐ |
| 美国和/或加拿大中的区域 | ☐ | 其他 | ☐ |

**竞争者数量**

相对于去年的数据，大约有多少业务在服务市场上竞争？将该业务计入总数中，在服务市场上所占份额少于 1%的竞争者忽略不计。

| 5 个或更少 | 6-10 | 11-20 | 21-50 | 51 或更多 |
|---|---|---|---|---|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**竞争者进入**

在过去 5 年内，是否有市场份额至少为 5%的竞争者进入服务市场？

否☐ 是☐

**与竞争者的比较**

这个部分中的问题涉及到该业务提供的产品或服务的质量、价格和成本，并参照第307、308和309行与三个主要竞争者进行比较。每个问题比较的标准是三个最大竞争者的平均值，如果这三个竞争者的市场份额不是大致相等的话(，那么平均值则按销售额进行加权。

**相对产品质量**

每年估计一下该业务的产品和服务占销售额的百分比是多少，这种产品和服务从消费者的观点认定为"优于"、"相同"和"劣于"三个领先竞争者的产品和服务(注意：316－318行总和应是100%)。在评估质量时，既要考虑消费者对产品或服务本身特征的认知，又要考虑对相关服务的认知(送货时间、保证、请求帮助等等)。这些服务对于购买决策起着重要的作用(关于相对质量评估过程更为详细的讨论，请参见PIMS数据库用户手册)。

**相对价格(三个最大竞争者的加权平均＝100%)**

与三个最大竞争者的平均价格相比，每年对该业务产品和服务销售价格的平均水平进行评估(例如，如果该业务的价格比那些领先竞争者的价格平均高5%，那么就填报105%)。

**相对单位直接成本(三个最大竞争者的加权平均＝100%)**

与三个最大竞争者的平均水平相比，每年对该业务产品和服务的单位直接成本的平均水平进行评估。包括原材料、生产和分配的成本，但不包括营销和管理成本。

**相对小时工资率(三个最大竞争者的加权平均＝100%)**

与三个最大竞争者支付的小时工资水平相比，不考虑地区性差异，每年对该业务支付的小时工资平均水平进行评估。在评估工资率这项指标时要将附加福利费和养恤金计划考虑在内。

**相对薪金水平(三个最大竞争者的加权平均＝100%)**

与三个最大竞争者的薪酬平均水平相比，不考虑地区性差异，每年对该业务支付给薪金工人的报酬平均水平进行评估。在评估这项指标时要将附加福利费和养恤金计划考虑在内。

**新产品占总销售额的百分比**

每年估算一下该业务三年来首次引入市场的新产品占总销售额的百

分比，然后估算一下三个最大竞争者在此方面的平均值。

注意：关于新产品和产品线延伸的区别，参见PIMS数据库用户手册（例如，对1974年来说，"新产品"应包括1972、1973和1974这三年来引入的产品）。

**产品线的相对宽度**

与三个最大竞争者产品线的加权平均进行比较，估算该业务产品线的宽度。

…窄 □

…相同 □

…宽 □

与三个最大竞争者的加权平均进行比较，估算该业务服务市场的宽度。

| | 窄 | 相同 | 宽 |
|---|---|---|---|
| …消费者类型 | □ | □ | □ |
| …消费者数量 | □ | □ | □ |
| …消费者规模 | □ | □ | □ |

**相对营销费用**

这些问题要求将该业务的营销费用表示为销售额的百分比与三个最大竞争者的费用水平进行比较。在这些问题中，"大致相同"被定义在±1个百分点内；"稍多或稍少"意味着多于或少于1至3个百分点；"很多或很少"指多于或少于3个百分点以上。如果三个最大竞争者的市场份额不是大致相等，那么在计算平均值时，他们的百分比则按销售额进行加权。

**相对销售费用**

相对于三个最大竞争者，该业务的销售支出占销售额的百分比与竞争者相比是"大致相同"？"稍多（或稍少）"？还是"很多（或很少）"？

**媒介广告相对费用**

相对于三个最大竞争者，该业务花费在媒介广告上的支出占销售额的百分比与竞争者相比是"大致相同"？"稍多（或稍少）"？还是"很多（或很少）"？

**相对促销费用**

相对于三个最大竞争者，该业务的促销支出占销售额的百分比与竞

争者相比是"大致相同"? "稍多(或稍少)"? 还是"很多(或很少)"?

**消费者服务的相对质量**

消费者服务是指伴随着主要产品或服务的辅助性服务。该业务提供给最终用户的服务质量与三个最大竞争者所提供的服务质量相比是"大致相同"? "稍多(或稍少)"? 还是"很多(或很少)"?

**相对产品形象/公司声誉**

最终用户对该业务的产品形象和公司声誉(质量、可靠性等)的认知与三个最大竞争者相比是"大致相同"? "稍多(或稍少)"? 还是"很多(或很少)"?

## Ⅵ.PIMS子数据库

除了包含大约3000个战略业务单位的核心PIMS竞争战略数据库外,SPI还针对某些特殊应用问题建立了几个子数据库:

·PIMS筹备业务数据库——200个战略业务单位

(该数据库用于新风险业务的战略分析)

·PIMS业务组合数据库——60个业务组合。

(该数据库用于研究协同作用效果)

·PIMS质量/差异数据库——200个战略业务单位。

(该数据库包含了有关属性、重要的权重和绩效评定等方面的详细信息,它有利于帮助经理人员确定如何改进认知质量和市场差异性,并研究顾客对管理观点的认知及顾客实际认知之间的差异)。

·PIMS OASIS数据库——60个战略业务单位

(该数据库是与海氏联合会(Hay Associates)和密歇根大学(University of Michigan)为研究人力资源、竞争战略以及业务绩效等问题而共同开发建立的。OASIS(Organization And Strategy Information Service)代表组织与战略信息服务)。

# 附录 $\mathscr{B}$

## ——统计方法

用于衡量市场条件和战略是如何影响业务绩效的统计方法是多元回归分析，本附录给出了基于本书讨论的有关多元回归模型的详细结果。一系列的模型被描述为：一类是从整个 PIMS 数据库得来的，它包括了所有种类的业务；另一类是用于比较特殊业务种类的研究目的，后者包括：

- 消费品生产对工业品生产对服务和分配的业务（见第二章的有关讨论）
- 设定在世界不同区域的业务（见第二章）
- 市场领先者与市场追随者（见第九章）

·各个不同的演进阶段参与市场的业务(见第十章)

**表B-1 ROI与ROS的多元回归方程(整个PIMS数据库)**

| 利润影响 | 影响 | |
|---|---|---|
| | ROI | ROS |
| 实际市场增长率 | 0.18 | 0.04 |
| 价格通货膨胀率 | 0.22 | 0.08 |
| 采购集中度 | 0.02** | N.S |
| 工会化百分比 | -0.07 | -0.03 |
| 小批量采购: | | |
| 较低的重要性 | 6.06 | 1.63 |
| 较高的重要性 | 5.42 | 2.10 |
| 大批量采购: | | |
| 较低的重要性 | -6.96 | -2.58 |
| 较高的重要性 | -3.84 | -1.11** |
| 出口占进口百分比 | 0.06** | 0.05 |
| 定制产品 | -2.44 | -1.77 |
| 市场份额 | 0.34 | 0.14 |
| 相对质量 | 0.11 | 0.05 |
| 新产品百分比 | -0.12 | -0.05 |
| 营销占销售额百分比 | -0.52 | -0.32 |
| R&D占销售额百分比 | -0.36 | -0.22 |
| 库存占销售额百分比 | -0.49 | -0.09 |
| 固定资本密集度(FCI) | -0.55 | -0.10 |
| 设备更新率 | 0.07 | 0.05 |
| 设备利用率百分比 | 0.31 | 0.10 |
| 员工生产率 | 0.13 | 0.06 |
| 垂直一体化 | 0.26 | 0.18 |
| FIFO库存价值 | 1.30* | 0.62 |
| $R^2$ | 0.39 | 0.31 |
| F | 58.3 | 45.1 |
| 案例数量 | 2,314 | 2,314 |

注:除标明星号的数字以外,所有系数均为有效系数($p<0.1$)。

* 显著水平在0.1至0.5之间。

** 显著水平在0.05至0.10之间。

表B－8列出了一些包含于SPI“标准ROI”模型中的影响利润的因素，另外，对这些因素我们使用了简化模型，这些模型描述于表B－1、表B－2和表B－3中。正如第三章中所提到的，标准模型包含了许多表现战略或市场因素与盈利能力之间不确定关系的“相互作用”。一个因素是固定资本密集度（FCI）与设备利用率之间的相互关系；它反映了这样一种事实，即利润对在高资本密集度业务下的设备利用率是最敏感的。

## 衡量相对市场份额

哪一种相对份额的衡量指标能够最有效地标定竞争优势？其中可能的几种情况是：

- 市场份额等级
- 相对一个最大竞争对手的份额
- 相对三个最大竞争对手的份额

表B－2　**主要利润影响的均值、范围和标准差**

| 利润影响 | 均值 | 标准差 | 最小 | 最大 |
|---|---|---|---|---|
| 实际市场增长率 | 3.62 | 10.98 | －20 | 40 |
| 价格通货膨胀率 | 8.02 | 6.17 | －5 | 30 |
| 采购集中度 | 42.39 | 26.65 | 5 | 100 |
| 工会化百分比 | 42.22 | 33.57 | 0 | 100 |
| 小批量采购： | | | | |
| 较低的重要性 | 0.08* | 0.28 | 0 | 1 |
| 较高的重要性 | 0.06* | 0.23 | 0 | 1 |
| 大批量采购： | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 较低的重要性 | 0.03* | 0.17 | 0 | 1 |
| 较高的重要性 | 0.07* | 0.25 | 0 | 1 |
| 出口占进口百分比 | 2.60 | 8.51 | -25 | 35 |
| 定制产品 | 0.22* | 0.41 | 0 | 1 |
| 市场份额 | 23.82 | 18.17 | 1 | 75 |
| 相对质量 | 25.18 | 28.13 | -25 | 85 |
| 新产品百分比 | 8.34 | 14.63 | 0 | 70 |
| 营销占销售额百分比 | 9.22 | 7.01 | 1 | 40 |
| R&D占销售额百分比 | 2.05 | 2.50 | 0 | 12 |
| 库存占销售额百分比 | 19.77 | 11.48 | 2 | 55 |
| 固定资本密集度 | 18.19 | 15.62 | 4 | 110 |
| 设备更新率 | 54.33 | 15.12 | 20 | 90 |
| 设备利用率百分比 | 75.70 | 16.00 | 40 | 110 |
| 员工生产率 | 36.65 | 24.77 | 10 | 160 |
| 垂直一体化 | 55.42 | 15.79 | 10 | 92 |
| FIFO库存价值 | 0.52* | 0.50 | 0 | 1 |

*虚拟变量，均值表示每组中业务的百分数。例如，22/100表示提供定制产品和服务的业务。

如表5－8所示，相对最大竞争对手的份额比份额等级更精确。那些比最大竞争对手高2倍、4倍、甚至8倍的业务都排名第一，但是，它们的绩效却明显不同。

一个衡量相对份额更好的指标是相对三个领先竞争对手的份额，它以更综合的方式获得了与服务市场中实际规模相关的规模和议价效果。

## 表B-3 主要利润影响的相关矩阵(全部PIMS数据库)

| | ROI | ROS | 增长 | 通胀率 | 采购集中度 | T会化 | 小批量低 | 小批量高 | 大批量低 | 大批量高 | 出口-进口 | 定制 | 市场份额 | 相对质量 | 新产品 | 营销-销售 | R&D-销售 | 库存-销售 | FCI | 设备更新 | 设备生产率 | 员工 | 垂直一体化 | FIFO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ROI | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROS | 0.85 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 实际市场增长率 | 0.07 | 0.06 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 价格通货膨胀率 | 0.04 | 0.05 | -0.28 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 采购集中度 | 0.03 | -0.01 | 0.01 | -0.03 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 工会化百分比 | -0.13 | 0.12 | -0.10 | 0.11 | 0.00 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 小批量采购: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 较的重要性 | 0.09 | 0.03 | 0.00 | -0.05 | 0.06 | 0.03 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 较高的重要性 | 0.03 | 0.02 | -0.07 | 0.02 | -0.02 | -0.06 | 0.00 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 大批量采购: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 较低的重要性 | -0.03 | -0.02 | | 0.02 | 0.01 | 0.00 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 较高的重要性 | 0.05 | -0.02 | 0.04 | 0.07 | 0.02 | 0.02 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 出口占进口百分比 | 0.03 | 0.07 | 0.08 | 0.03 | 0.07 | -0.09 | -0.05 | -0.03 | 0.04 | 0.05 | 1.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 定制产品 | 0.02 | -0.05 | -0.01 | 0.05 | 0.01 | -0.05 | -0.09 | 0.07 | 0.16 | 0.07 | 0.03 | 1.00 | | | | | | | | | | | | |
| 市场份额 | 0.38 | 0.37 | 0.07 | 0.04 | 0.01 | 0.01 | 0.04 | -0.07 | 0.08 | -0.01 | 0.06 | -0.04 | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| 相对质量 | 0.27 | 0.25 | 0.08 | -0.06 | -0.04 | -0.09 | -0.01 | 0.01 | -0.02 | -0.06 | 0.01 | 0.04 | 0.30 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| 新产品百分比 | -0.10 | -0.12 | 0.22 | -0.13 | -0.04 | -0.15 | 0.00 | 0.00 | -0.03 | 0.05 | 0.08 | 0.04 | -0.06 | 0.09 | 1.00 | | | | | | | | | |
| 营销占销售额百分比 | -0.06 | -0.11 | 0.08 | -0.15 | -0.03 | -0.19 | 0.30 | 0.04 | -0.09 | -0.18 | 0.04 | -0.16 | 0.03 | 0.04 | 0.21 | 1.00 | | | | | | | | |
| R&D占销售额百分比 | -0.10 | -0.04 | 0.16 | -0.12 | -0.11 | -0.15 | -0.06 | -0.08 | 0.06 | 0.04 | 0.22 | 0.06 | 0.10 | 0.03 | 0.33 | 0.18 | 1.00 | | | | | | | |
| 库存占销售额百分比 | -0.30 | 0.17 | -0.01 | -0.02 | -0.06 | 0.04 | -0.03 | 0.03 | 0.03 | 0.00 | 0.09 | -0.03 | 0.11 | -0.05 | 0.10 | 0.16 | 0.31 | 1.00 | | | | | | |
| 固定资本密集度 | -0.20 | 0.03 | 0.06 | 0.05 | -0.02 | 0.04 | -0.10 | -0.06 | -0.02 | 0.10 | 0.00 | -0.06 | -0.04 | -0 | -0.06 | -0.08 | -0.20 | 0.02 | -0.10 | 1.00 | | | | |
| 设备更新率 | 0.05 | 0.02 | 0.15 | -0.01 | -0.06 | 0.14 | 0.03 | 0.01 | -0.02 | 0.02 | 0.05 | -0.03 | -0.05 | 0.10 | 0.12 | 0.13 | 0.03 | -0.04 | 0.30 | 1.00 | | | | |
| 设备利用率百分比 | 0.17 | 0.19 | 0.07 | 0.09 | 0.06 | 0.05 | -0.07 | -0.02 | 0.02 | 0.10 | -0.02 | 0.02 | 0.06 | 0.05 | 0.07 | -0.22 | -0.11 | 0.11 | 0.33 | 0.00 | 1.00 | | | |
| 员工生产率 | 0.14 | 0.14 | 0.01 | 0.04 | 0.11 | -0.05 | 0.01 | -0.07 | 0.01 | 0.08 | 0.05 | -0.13 | 0.07 | -0.01 | -0.08 | 0.12 | 0.01 | -0.10 | 0.03 | 0.04 | 0.00 | 1.00 | | |
| 垂直一体化 | 0.01 | 0.16 | 0.08 | -0.13 | 0.13 | -0.09 | 0.10 | -0.06 | 0.00 | -0.06 | 0.11 | 0.07 | 0.13 | 0.08 | 0.10 | 0.30 | 0.35 | 0.19 | 0.24 | 0.01 | -0.04 | -0.10 | 1.00 | |
| FIFO库存价值 | 0.01 | 0.01 | -0.02 | -0.01 | 0.01 | -0.06 | 0.03 | 0.01 | 0.02 | -0.04 | -0.06 | 0.01 | 0.00 | -0.03 | 0.05 | 0.01 | 0.10 | 0.00 | 0.06 | -0.05 | -0.04 | 0.00 | 1.00 | |

表B-4 ROI多元回归方程(业务类型)

| 利润影响 | 消费品(Mfrs) | 工业品(Mfrs) | 服务和分配 |
| --- | --- | --- | --- |
| 实际市场增长率 | 0.21 | 0.12 | 0.31 |
| 价格通货膨胀率 | 0.33 | 0.21 | N.S |
| 采购集中度 | 0.08 | N.S | N.S |
| 工会化百分比 | -0.09 | 0.09 | N.S |
| 小批量采购: | | | |
| 较低的重要性 | 3.95 | 8.31 | N.S |
| 较高的重要性 | N.S | 8.90 | N.S |
| 大批量采购: | | | |
| 较低的重要性 | N.S | -6.94 | N.S |
| 较高的重要性 | N.S | -2.75** | -12.64** |
| 出口占进口百分比 | N.S | 0.09 | N.S |
| 定制产品/服务 | N.S | -2.84 | -11.97 |
| 市场份额 | 0.52 | 0.24 | 0.43 |
| 相对质量 | 0.05 | 0.13 | 0.25 |
| 新产品百分比 | -0.08 | -0.10 | N.S |
| 营销占销售额百分比 | -0.55 | -0.44 | -1.17 |
| R&D占销售额百分比 | N.S | -0.68 | 7.14 |
| 库存占销售额百分比 | -0.39 | -0.55 | N.S |
| 固定资本密集度 | -0.81 | -0.49 | -0.48 |
| 设备更新率 | 0.22 | N.S | N.S |
| 设备利用率百分比 | 0.40 | 0.27 | 0.57 |
| 员工生产率 | 0.10 | 0.15 | 0.14* |
| 垂直一体化 | 0.24 | 0.26 | 0.15** |
| FIFO库存价值 | 2.69 | N.S | N.S |
| $R^2$ | 0.44 | 0.39 | 0.52 |
| F | 21.8 | 44.0 | 5.71 |
| 案例数量 | 649 | 1523 | 139 |

N.S=与ROI关系不具有统计意义

注:除标明星号的数字以外,所有系数均为有效系数(p 0.01)。

*显著水平在0.1至0.5之间。

**显著水平在0.05至0.10之间。

相对一个最大竞争对手份额与相对三个最大竞争对手份额

的 ROI 通常效果展示在表 B－9 的主对角线上。当这两个份额指标产生不同竞争地位(次对角线单元),相对三个最大竞争对手份额表明了 ROI 明显的积极的系统模式。

我们已经利用生产份额等级表明份额领先者与份额竞争者之间的不同,我们利用相对最大竞争对手份额测试从累计产量曲线得出的 BCG 相对成本比率。在分析竞争环境中的个别业务时,我们使用了有关业务标准的全部知识,这些业务标准与作为一组业务和个别业务的领先竞争对手相关。同时,我们标定了份额/盈利能力关系以反映业务是否是营销密集型或生产密集型,投资规模是高还是低,市场份额是稳定还是不稳定。

**表 B－5 ROI 多元回归方程(市场地位)**

| 利润影响 | 市场地位 | |
|---|---|---|
| | 北美市场 | 其他国家 |
| 实际市场增长率 | 0.11 | 0.36 |
| 价格通货膨胀率 | 0.24 | N.S |
| 采购集中度 | N.S | 0.6* |
| 工会化百分比 | －0.07 | －0.10 |
| 小批量采购: | | |
| 较低的重要性 | 3.94 | N.S |
| 较高的重要性 | 6.18 | N.S |
| 大批量采购: | | |
| 较低的重要性 | －5.94 | N.S |
| 较高的重要性· | －3.64 | N.S |
| 出口占进口百分比 | 0.15 | －0.27 |
| 定制产品 | －4.01 | －5.55 |
| 市场份额 | 0.30 | 0.26 |
| 相对质量 | 0.10 | 0.19 |
| 新产品/服务百分比 | －0.09 | －0.17* |
| 营销占销售额百分比 | －0.61 | －0.42 |
| R&D 占销售额百分比 | －0.55 | N.S |
| 库存占销售额百分比 | －0.49 | －0.53 |

| | | |
|---|---|---|
| 固定资本密集度 | -0.54 | -0.61 |
| 设备更新率 | 0.04** | 0.17 |
| 设备利用率百分比 | 0.31 | 0.28 |
| 员工生产率 | 0.15 | N.S |
| 垂直一体化 | 0.29 | 0.24 |
| FIFO库存价值 | 1.76 | N.S. |
| $R^2$ | 0.39 | 0.44 |
| F | 53.9 | 13.6 |
| 案例数量 | 1902 | 412 |

注:除标明星号的数字以外,所有系数均为有效系数(p 0.01)。

* 显著水平在0.1至0.5之间。

* * 显著水平在0.05至0.10之间。

**表B-6 市场演进阶段的ROI回归方程**

| 产品影响 | 成长,成长成熟 | 稳定成熟 | 衰退成熟,衰退 |
|---|---|---|---|
| 实际市场增长率 | 0.10* | N.S | 0.24* |
| 价格通货膨胀率 | 0.32 | N.S | 0.24* |
| 采购集中度 | 0.03** | N.S | N.S |
| 工会化百分比 | -0.06 | -0.09 | -0.09 |
| 小批量采购: | | | |
| 较低的重要性 | N.S | 6.77 | 10.66 |
| 较高的重要性 | 6.60 | 5.74 | N.S |
| 大批量采购: | | | |
| 较低的重要性 | -6.76* | N.S | -12.49 |
| 较高的重要性 | N.S | N.S | -8.57 |
| 出口占进口百分比 | N.S | 0.21 | N.S |
| 定制产品 | -4.22 | -3.08* | 3.45* |
| 市场份额 | 0.30 | 0.39 | 0.18 |
| 相对质量 | 0.12 | 0.10 | 0.09 |
| 新产品/服务百分比 | 0.10 | -0.11* | N.S |
| 营销占销售额百分比 | -0.56 | -0.48 | -0.57 |
| R&D占销售额百分比 | -0.49* | -0.74 | 0.89* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 库存占销售额百分比 | -0.48 | -0.46 | -0.59 |
| 固定资本密集度 | -0.55 | -0.54 | -0.53 |
| 设备更新率 | 0.06** | N.S | 0.19* |
| 设备利用率百分比 | 0.33 | 0.27 | 0.33 |
| 员工生产率 | 0.12 | 0.09 | 0.23 |
| 垂直一体化 | 0.22 | 0.30 | 0.30 |
| FIFO库存价值 | 1.47** | N.S | 2.58** |
| $R^2$ | 0.42 | 0.39 | 0.40 |
| F | 32.0 | 23.3 | 12.8 |
| 案例数量 | 1016 | 830 | 451 |

注:除标明星号的数字以外,所有系数均为有效系数(p 0.01)。

* 显著水平在0.1至0.5之间。

* * 显著水平在0.05至0.10之间.

## 控制第三因素

在近期的研究中,罗伯特·雅格布森(Robert Jacobson)和戴维·阿可尔(David Aaker)提出所观察到的份额与盈利能力之间的相关性可能归因于第三因素,而不是归因于市场份额这一直接因素。然而,为了控制这个第三因素,他们也把以往的盈利能力作为一个因素以解释现行的盈利能力!事实上,这些因素从ROI到市场份额水平都在发生变化。

**表B-7 ROI多元回归方程(市场领先者与市场追随者)**

| 利润影响 | 市场领先者 | 市场追随者 |
|---|---|---|
| 实际市场增长率 | N.S | 0.11 |
| 价格通货膨胀率 | N.S | 0.26 |
| 采购集中度 | N.S | 0.04* |
| 工会化百分比 | -0.08 | -0.07 |
| 小批量采购: | | |
| 较低的重要性 | 8.44 | 4.23 |
| 较高的重要性 | 6.68 | 4.68 |

| | | |
|---|---|---|
| 大批量采购： | | |
| 较低的重要性 | N.S | -9.83 |
| 较高的重要性 | -6.62 | -2.53** |
| 出口占进口百分比 | N.S | 0.09** |
| 定制产品 | -3.07* | -1.79** |
| 市场份额 | 0.28 | 0.36 |
| 相对质量 | 0.12 | 0.10 |
| 新产品/服务百分比 | N.S | -0.15 |
| 营销占销售额百分比 | -0.42 | -0.55 |
| R&D占销售额百分比 | N.S | -0.44* |
| 库存占销售额百分比 | -0.65 | -0.40 |
| 固定资本密集度 | -0.68 | -0.50 |
| 设备更新率 | 0.10 | 0.07* |
| 设备利用率百分比 | 0.39 | 0.29 |
| 员工生产率 | 0.19 | 0.08 |
| 垂直一体化 | 0.28 | 0.23 |
| FIFO库存价值 | 1.83** | N.S. |
| $R^2$ | 0.41 | 0.29 |
| F | 26.6 | 26.2 |
| 案例数量 | 877 | 1437 |

注：除标明星号的数字以外，所有系数均为有效系数(p 0.01)。

*显著水平在0.1至0.5之间。

**显著水平在0.05至0.10之间。

在(1)ROI与份额的关系，(2)ROI的变化与份额的关系，和(3)ROI与份额和延迟ROI之间的区别通过表B－10的三个方程表现出来。

在ROI与市场份额的关系(方程1)中，我们发现市场份额每变化10个百分点，ROI就有5.3个百分点的变化，这是所有业务平均的稳态关系。

在ROI的变化与份额的关系(方程2)中，我们发现市场份额每变化10个百分点，ROI就有0.3个百分点的变化，这种关

系实质上为零，这就是我们所期望的，因为较大份额的业务不可能对小份额业务连续地扩大差异性。这并不是意味着 ROI 与市场份额不相关，它只意味着 ROI 的变化与市场份额无关，并且大份额与小份额之间的差别在一定时期内是稳定的。

在 ROI 与份额和延迟 ROI 的关系（方程 3，雅格布森和阿可尔方法）中，我们发现市场份额每变化 10 个百分点，ROI 就有 1.5 个百分点的变化。关于份额变化作用于 ROI 的直接效果，雅格布森和阿可尔认为这种解释是一种比方程 1 中的解释更好的估计。

但是，他们的解释是错误的。利用雅格布森和阿可尔的方法，你可能得出结论，重量与身高并不相关，就像我们在第五章所讨论的那样。当我们对三个方程进行比较时，通过包括延迟 ROI 可以获得对 ROI 的变化/份额关系的一个更为准确的估计，而不是稳态 ROI/份额的关系。

具有 20 的市场份额的业务和 30 的市场份额的业务之间的一般利润差异是 ROI 的 5 个百分点而不是 1.5 个百分点。如果一项业务从 20 的市场份额向 30 的市场份额（其他影响利润因素以平均方式变化）稳态（转变之后成本已有所下降）移动，我们或许期望其 ROI 能够增加 5 个百分点。

**表 B－8 包含在 SPI"标准 ROI"模型中的其他影响利润因素以及具有偶然效果的影响因素**

| 影响因素 | 影响 ROI | 影响偶然效果 |
|---|---|---|
| 行业长期增长率 | + | 工会化百分比 |
| 行业集中度比率 | + | |
| 市场份额 | + | 工会化百分比<br>投资密集度 |
| 市场份额增长率 | + | |
| 市场份额不稳定性 | − | 垂直一体化 |

| | | |
|---|---|---|
| 相对质量 | + | 市场增长率 |
| 相对价格 | − | 营销/销售额(%) |
| 相对补偿 | + | 员工生产率 |
| 新产品百分比 | − | 投资密集度 |
| 垂直一体化 | + | 市场增长率 |
| 相对垂直一体化 | + | |
| 固定资本密集度 | - | 资本利用率 |
| 生产设备更新率 | + | R&D/销售额(%) |
| R&D/销售额 | - | 行业长期增长率 |

我们发现，用延迟ROI控制对ROI与份额产生影响的第三因素很容易使ROI与份额关系不清，因此，它不是控制第三因素的一个有效方法。

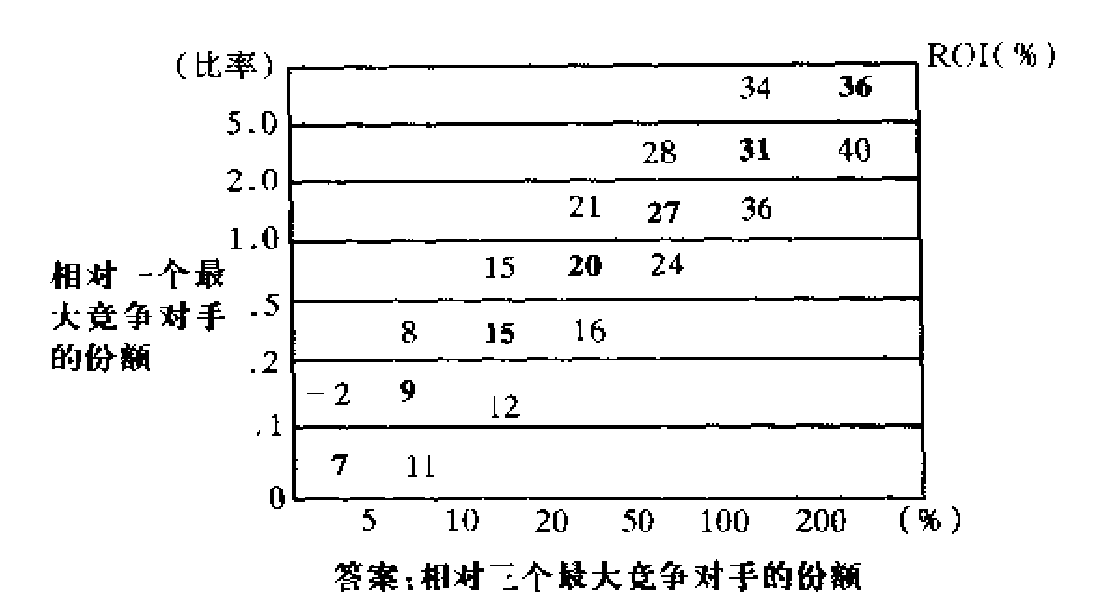
那么，如何来控制第三因素呢？包含于ROI模型中的任何利润驱动都与份额和盈利能力有关。一个主要的第三因素是相对质量，它与ROI和份额是正相关的。

当我们将ROI与市场份额与相对质量联系在一起时，我们发现市场份额每变化10个百分点，ROI就有4.7个百分点的变化。这种基于ROI的市场份额的直接偶然效果的衡量指标要比在ROI模型中不考虑质量时估计5.3百分点的变化好得多。

市场份额每变化10个百分点，ROI的4.7个百分点的总利润变化只是一个总体平均。利润变化（在某项业务与其主要竞争对手之间，或在某项业务现行的和计划的市场份额地位之间）的定制估计能够对个别业务进行更精确的标定。定制化过程考虑到业务的R&D营销成本与生产成本组合、投资密集度、份额不稳定性以及其他业务单位特征。

SPI的标准ROI模型用于相似业务的分析：

1. 评估SBU的战略地位
2. 实际检验SBU计划
3. 从提高质量和市场份额变化中对利润收益进行定量分析



答案:相对三个最大竞争对手的份额

**表B-9　相对份额的哪项指标最适合标定竞争优势?**

**表B-10　市场份额——ROI关系模型的交替方法**

| |
|---|
| (1) ROI -0.00ROI = 常数 + .053(市场份额) |
| (2) ROI -1.00ROI = 常数 + .003(市场份额) |
| (3) ROI -0.74ROI = 常数 + .015(市场份额) |

4. 评估竞争对手
5. 评估收购对象

这里展示的几点仅仅说明了总体的平均关系。

用于SPI现行标准ROI参数的标定过程如下:

·防止财务因素歪曲非财务因素的作用

·使因管理失误造成的扭曲最小化

·确定某些盈利性因素差异效果的偶然关系,依据SBU是否

——在快速增长或增长缓慢的市场上竞争

——是资本密集型还是非资本密集型

——是工会化还是非工会化

——是垂直一体化还是非垂直一体化

——是高技术还是非高技术

——是以较高的还是以较低的设备利用水平经营

——是营销密集型还是非营销密集型

·通过使多元共线形机会最小化使得方程中的每个独立项都是可理解的

为了在模型中有所体现，每一项必须满足下列标准：

·与经济理论和业务判断一致

·具有统计意义

这些标准不仅适用于各个变量的线形效果，而且也适用于非线形效果和偶然关系的相关效果（这与许多研究者将总体样本分成各个子样以测试在没有任何假设条件或理论指导下任一变量与子样间的不同效果的分析正好相反，结果是在子样中变量具有较强的效果）。

# Notes and References

*Chapter 1.* Are There Any General Strategy Principles?


1. See Richard Hamermesh, *Making Strategy Work* (New York: John Wiley & Sons, 1986), for a brief overview of portfolio planning.
2. Richard A. Bettis and William K. Hall, "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm," *California Management Review,* XXIV (Fall 1981), pp. 23–38. (Italics added.)
3. Phillipe Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review,* January-February 1982, pp. 58-73.
4. Kenneth Andrews, "Corporate Strategy: The Essential Intangibles," *McKinsey Quarterly,* Autumn 1984, p. 43.
5. See "The New Breed of Strategic Planner," *Business Week,* September 17, 1984, pp. 62–68; and Walter Kiechel III, "Corporate Strategists Under Fire," *Fortune,* December 27, 1982, pp. 34–39.
6. Michael Lubatkin and Michael Pitts, "The PIMS and the Policy Perspective: A Rebuttal." *Journal of Business Strategy,* Summer 1985, pp. 88–92.
7. The earliest publications of PIMS results were Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review,* March–April 1974, pp. 137–45; and Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and Ralph Sultan, "Market Share—A Key to Profitability," *Harvard Business Review,* January–February 1975, pp. 97–106.
8. The "spurious correlation" argument is used by Robert Jacobson and David A. Aaker in "Is Market Share All It's Cracked Up To Be?,"

*Journal of Marketing,* Vol. 49 (Fall, 1985), pp. 11–22. We explore this and other criticisms of the market share–profitability relationship in our working paper, "Does Market Share Still Matter?" Strategic Planning Institute (Cambridge, MA, 1986).

9. See Donald C. Hambrick and Ian C. MacMillan, "The Product Portfolio and Man's Best Friend," *California Management Review,* Vol. 25 (1982), pp. 84–95, and Bradley T. Gale and Ben Branch, "Cash Flow Analysis: More Important Than Ever," *Harvard Business Review,* July–August 1981, pp. 131–36.

*Chapter 2.* Linking Strategies to Performance

1. For discussions of the meaning of strategy, see Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1971), Chapter 2; Bruce D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, MA: Abt Associates, 1979), pp. 3–44; and H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965).
2. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
3. William K. Hall, "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification," *Business Horizons,* February 1978, pp. 17–25.
4. The Norton Company's approach to strategic planning, as of 1976, is described in Francis J. Aguilar's "Norton Company: Strategic Planning for Diversified Operations," Harvard Business School Case Services No. 9-377-044 (1976). Subsequent developments are described in Aguilar's "Norton Company: The Evolution of Strategic Management," HBS Case Services No. 9-384-024 (1984).
5. For a discussion of corporate culture, see Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
6. A bibliography compiled by the LB Research Program in February 1985 listed 26 published articles and 50 working papers based on LB data.
7. The use of ROI as a measure of divisional performance is discussed in Alfred Rappaport and Eugene M. Lerner, *Segment Reporting for Managers and Investors,* National Association of Accountants (New York: 1972); Richard F. Vancil, *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design,* Financial Executives' Research Foundation (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1978). See also James S. Reece and William R. Cool, "Measuring Investment Center Performance," *Harvard Business Review,* May–June 1978, pp. 28–35.
8. See Robert Hayes and William F. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review,* January–February 1979, pp. 133 ff. The connection between management performance measure-

ment and institutional investment practices is discussed by Richard R. Ellsworth, "Capital Markets and Competitive Decline," *Harvard Business Review*, September–October 1985, pp. 171–83.

9. The figures are taken from the *Forbes* magazine "37th Annual Report on American Industry," January 14, 1985. The ROE figures are after-tax.

*Chapter 3.* Learning from Experience: The PIMS Approach

1. Thomas Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), p. 53.
2. An account of General Electric's early experience with quantitative strategic planning models is given by C.H. Springer, "Strategic Management in General Electric," *Operations Research*, November–December 1973, pp. 1177–82.
3. See Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell, and Donald F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, March–April 1974, pp. 137–45.
4. A case study on Norton's strategic planning approach is cited in Note 4 to Chapter 1.
5. Comments on Hewlett-Packard appear in "Hewlett Bets the Store on Spectrum," *New York Times*, November 17, 1985, Section 3, p. 1 ff. 3M is discussed in "3M's Search for Strategic Identity," *Industrial Marketing*, February 1983, pp. 80 ff.
6. "How GE Bobbled the Factory of the Future," *Fortune*, Nov. 11, 1985, pp. 52–63.
7. The total number of businesses in the data base (as of August 1986) was around 2,900. Of these, 2,600 covered at least 4 years.
8. George J. Benston, "The Validity of Profits-Structure Studies with Particular Reference to the FTC's Line of Business Data," *American Economic Review*, Vol. 75 (March 1985), pp. 37–67. Benston questions the use of *any* accounting data, including corporate-level figures, for economic analysis.
9. William F. Long, "Impact of Alternative Allocation Procedures on Econometric Studies of Structure and Performance," Working Paper, Federal Trade Commission, July 1981.
10. See, for example, "Marketing: The New Priority," *Business Week*, November 21, 1983, p. 66.
11. Lynn W. Phillips, Dae Chang, and Robert D. Buzzell, "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Spring 1983), pp. 26–43.

12. John E. Prescott, "Competitive Environments, Generic Strategies, and Performance," Working Paper, University of Pittsburgh, 1984.
13. Alex Miller, John Guiniven, and Bill Camp, "Keys to Success for Adolescent Businesses," PIMSLETTER No. 35 (Cambridge, MA: Strategic Planning Institute, 1985).
14. Alex Miller, "An Empirical Typology of Technologies and Related Strategies," Working Paper, Virginia Polytechnic Institute, 1983.

*Chapter 4.* Picking Profitable Markets

1. Thomas Peters and Robert Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).
2. Bureau of Economics, Federal Trade Commission, *Statistical Reports* of the Annual Line of Business Program, 1974–77 (Washington: 1980, 1981, 1982, and 1985).
3. The term "strategic groups" is often used to describe sets of competitors within an industry that follow distinctly different strategies. Usually one group is significantly more profitable than the others. Examples include: producers of branded pharmaceuticals vs. generic producers and full-service department stores vs. discount department stores. For further discussion see Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980), Chapter 7.
4. The Life Cycle model of evolution has been a prominent feature of marketing textbooks since the 1960s. It was adopted by strategy consultants in the 1970s as one approach to evaluating the "attractiveness" of a business. There has been continuing debate over the years about the value of the life cycle concept. The debate has been confused by the question of whether life cycles apply to broad product categories (e.g., all cigarettes), to sub-categories (low-tar cigarettes), or individual products (Vantage brand cigarettes). For a recent survey of the topic, see the Special Section on Product Life Cycles in the *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Fall 1981).
5. The PIMS measure of product age refers to the overall product *category*, based on current technology. For example, a producer of tufted carpeting would indicate that this type of carpeting was first produced and sold in the early 1950s, when modern tufting equipment was developed, not "in ancient times," when handmade carpets were first produced. An analysis of the PIMS businesses based on product age is reported in Hans B. Thorelli and Stephen C. Burnett, "The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Fall 1981), pp. 97–108.

6. David J. Ravenscraft, 'Structure-Profit Relationships at the Line of Business Level,'' *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 65 (February 1983), pp. 22–31. Ravenscraft's analysis relates operating profit as a percentage of *sales* to 23 factors. He also reports that a supplementary analysis using return on *assets* showed growth to have a significant positive impact.
7. The inflation adjustment procedure was developed by Mark J. Chussil. See "Inflation and ROI," PIMSLETTER No. 22 (Cambridge, MA: Strategic Planning Institute, 1980).
8. Procurement and supplier relations in the Japanese automobile industry are discussed in Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985), pp. 241–61.
9. Same reference as Note 6, above.

*Chapter 5.* Market Position and Profitability

1. See Appendix B for a comparison of these two measures of relative market share.
2. David J. Ravenscraft, "Structure-Profit Relationships At The Line of Business and Industry Level," *Review of Economics and Statistics*, February 1983, pp. 22–31.
3. This general argument has been made in numerous books, articles and speeches dealing with antitrust economics; see, for example, Joe S. Bain, *Industrial Organization*, 2nd edition (New York: John Wiley & Sons, 1968), especially Chapter 6.
4. Boston Consulting Oroup, "The Experience Curve—Reviewed," *Perspectives* No. 135 (Boston: 1973).
5. Boston Consulting Group, "The Experience Curve Revisited," *Perspective* No. 229 (Boston: 1978).
6. "Unless You Can Be A Winner, Don't Play," *Forbes*, October 15, 1977.
7. Michael E. Porter, "Experience Curve," *The Wall Street Journal*, October 22, 1979.
8. Walter Kiechel III, "The Decline of the Experience Curve," *Fortune*, October 5, 1981.
9. Bruce D. Henderson, "Cross-Sectional Experience Curves," *Perspective* 208, The Boston Consulting Group, 1978.
10. Lynn W. Phillips, Dae Chang, and Robert D. Buzzell, "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," Harvard Business School Working Paper #83–13 (1982) and *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Spring 1983) pp. 26–43.

11. Tom Peters' quoted passage summarizes key points from a Brad Gale speech on "Quality As A Strategic Weapon: Getting Closer to the Customer Than Your Competitors." Tom Peters and Brad Gale helped to kick off Milliken's fourth annual planning conference on quality at Pine Isle, Georgia on a Saturday morning in February, 1984. Whereas *In Search of Excellence* (1982) had only one chapter on quality, *A Passion For Excellence* (1985) by Tom Peters and Nancy Austin has five chapters on quality.
12. For the nonmanufacturing businesses in the PIMS sample, "manufacturing" was defined as the primary value-creating activity of the business. For example, processing transactions is the equivalent of manufacturing in a bank.
13. Richard G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr., and J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses," *Harvard Business Review*, May–June 1978, pp. 95–102.
14. Carolyn Y. Woo and Arnold C. Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share," *Harvard Business Review*, November–December 1982, pp. 106–13. In a sequel to this study, Woo compared the strategies of 41 market leaders with poor profitability and 71 high-profit leaders. See "Market-Share Leadership—Not Always So Good," *Harvard Business Review*, January–February 1984, pp. 2–4.
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), pp. 42–43. Porter's U-shaped curve was reproduced in *Fortune* with the caption "Means to the Ends."
16. See "We Are The Target," *Forbes*, April 7, 1986, pp. 54.
17. Lynn W. Phillips, Dae R. Chang, and Robert D. Buzzell, "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Spring 1983), pp. 26–43.
18. See FTC study cited in footnote 2. For an earlier study that also measured share in relation to industry data and also found a significant *positive* relation between share and profitability see Bradley T. Gale, "Market Share and Rate of Return," *The Review of Economics and Statistics*, November 1972, pp. 412–423.
19. For an in-depth treatment of this topic, see Bradley T. Gale and Ben S. Branch, "Concentration vs. Market Share: Which Determines Performance and Why Does It Matter," *The Antitrust Bulletin*, Spring, 1982.
20. For the full load, see Richard E. Caves, Bradley T. Gale, and Michael E. Porter, "Interfirm Profitability Differences: Comment," *Quarterly Journal of Economics*, November, 1977 and Bradley T. Gale, "The Existence and Direction of Causality in Cross-Section Analysis of Hypotheses: A Paper in Research Strategy," *Proceedings of the American Statistical Association*, 1972.

21. Robert Jacobsen and David A. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?" *Journal of Marketing,* Vol. 49 (Fall 1985).
22. For a more technical discussion of the Jacobsen and Aaker study, see Appendix B.
23. *General Electric Monogram,* September–October 1981.

*Chapter 6.* Quality Is King

1. See Philippe Cattin & Dick R. Wittink, "Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey," *Journal of Marketing,* Summer 1982, pp. 44–53. David B. Montgomery, "Conjoint Calibration of the Customer/Competitor Interface in Industrial Markets," Marketing Science Institute Working Paper, December 1985. Allan D. Shocker and V. Srinivasan, "Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review," *Journal of Marketing Research,* May 1979, pp. 159–80.
2. John M. Groocock, *The Chain of Quality* (New York: John Wiley & Sons, 1986).
3. Regardless of the size of the purchasing company, the most important factor in a microcomputer buying decision is the reputation of the manufacturer. Price, often thought of as an important factor, is a surprisingly minor consideration. *Infoworld,* November 25, 1985.
4. Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: The Free Press, 1983).
5. *Forbes,* 1974.
6. Lawrence J. Utzig, "Quality Reputation—A Precious Asset," 34th Annual Quality Congress Transactions, ASQC, 1980 and Lawrence J. Utzig, "Customer-Based Measurements Close the Loop," 35th Annual Quality Congress Transactions, ASQC, 1981.
7. "Quality: The U.S. Drives To Catch Up," *Business Week,* 1982, pp. 68–69.
8. John J. Welch, Jr., "Where is Marketing Now That We Really Need It," General Electric executive speech reprint. Presented to the Conference Board's 1981 Marketing Conference, New York.
9. Market differentiation is measured as the weighted absolute rating difference among competitors.
10. The ROI contour lines show the combinations of market differentiation and relative perceived quality that yield a given level of ROI. They are based on a curvilinear regression of ROI on market differentiation and relative perceived quality.
11. "Detroit Runs on Empty," *Newsweek,* May 19, 1986, pp. 56.

12. The *Consumer Reports* ratings reflect testing rather than customer perception. And *Consumer Reports* did not cover service attributes nor provide importance weights. To calculate relative quality scores, SPI staff provided rough estimates of importance weights and the data on service attributes.
13. David A. Garvin, "Quality on The Line," *Harvard Business Review*, September–October 1983, pp. 65–75.
14. "Jaguar" *Research*, February/March 1986. "Roger Smith's Troubled Second Act," *New York Times*, January 12, 1986.
15. Damon Darlin, "Although U.S. Cars Are Improved, Imports Still Win Quality Survey," *Wall Street Journal*, December 16, 1985.
16. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor Books, 1979), pp. 14, 15.

*Chapter 7.* Capital Intensity Can Upset the Applecart

1. The Compustat data base was used to sort companies by their fixed- and working-capital intensity. Companies listed in Exhibit 7-1 had rates of return on equity that were near the average of their investment category.
2. When data on replacement cost (as distinct from original or book cost) are available (as they are in the PIMS data base), they can be used as well. Earlier PIMS research indicates that adjusting for replacement cost does not change the relationship to ROI. See Mark J. Chussil, "Inflation and ROI," *PIMSLETTER* No. 22, The Strategic Planning Institute (Cambridge, MA: 1980).
3. For an early treatment of this topic see Sidney Schoeffler, "Capital-Intensive Technology versus ROI: A Strategic Assessment," *Management Review*, September 1978, pp. 8-14.
4. For a study of barriers to exit based on the PIMS data base, see Michael E. Porter, "Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning," *California Management Review*, Winter 1976, pp. 21-33.
5. See David J. Ravenscraft, "Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level," *Review of Economics and Statistics*, February 1983, pp. 22-31.
6. Michael E. Porter, "Capital Expansion: Should You Play the Preemption Game?" *Journal of Business Strategy*.
7. For a description of the titanium dioxide case see Pankaj Ghemawat, "Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry," *Journal of Industrial Economics*, December 1984, pp. 145-163.

8. Joseph L. Bower, *When Markets Quake* (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
9. Value added represents the amount that purchased raw materials, components and energy increase in value when they have been converted into the products of the business or—stated another way—a firm's sales minus its purchases. For a discussion of when does mechanization to improve labor productivity pay off, see Bradley T. Gale, "Can More Capital Buy Higher Productivity?" *Harvard Business Review*, July–August 1980, pp. 78–86. For a discussion of measuring employee productivity and tracking it relative to a benchmark that reflects capital inputs see Bradley T. Gale, "A Strategic Approach to Productivity Management," *Planning Review*, March 1981.
10. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 112.

*Chapter 8.* When Does Vertical Integration Pay Off?

1. This chapter is based primarily on Robert D. Buzzell, "Is Vertical Integration Profitable?" *Harvard Business Review*, January–February 1983, pp. 92–102.
2. Robert H. Hayes and William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July–August 1980, p. 72.
3. "Roger Smith's Troubled Second Act," *New York Times*, January 12, 1986, p. F-23.
4. Dennis W. Carlton, "Vertical Integration in Competitive Markets Under Uncertainty," *Journal of Industrial Economics*, XXVII (March 1979), p. 189.
5. David J. Tecce, "Vertical Integration in the U.S. Oil Industry," in Edward J. Mitchell (ed.), *Vertical Integration in the Oil Industry* (Washington: American Enterprise Institute, 1976), pp. 105–90.
6. Quoted in "Du Pont's Costly Bet on Conoco," *Business Week*, July 20, 1981, p. 52.
7. Edwin Mansfield and Samuel Wagner, "Organization and Strategic Factors with Probabilities of Success in Industrial Research and Development," *Journal of Business*, 48 (April 1975), pp. 180–98.
8. Robert A. Leone, William J. Abernathy, Stephen P. Bradley, and Jeffrey Hunker, "Regulation and Technological Innovation in the Automobile Industry," Report to the Office of Technology Assessment, July 1981, p. 43.

9. Reported in *The New York Times,* March 20, 1982, p. 33.
10. David J. Tecce, "Vertical Integration in the U.S. Oil Industry," in Edward J. Mitchell (ed.), *Vertical Integration in the Oil Industry* (Washington: American Enterprise Institute, 1976), p. 129.
11. Edward T. Bowman, "Strategy, Annual Reports, and Alchemy," *California Management Review,* XX (Spring 1978), p. 70.
12. Robert D. Buzzell, "Vertical Integration—Does It Increase Profits in Chemicals?" *Chemical Strategies,* Vol. 2, C.H. Kline Company (1984), pp. 20–32.
13. We use the rate of change in selling prices, rather than material costs, as a measure of high vs. low inflation. The reason is that if there *is* any advantage associated with a high (or low) degree of vertical integration under high-inflation conditions, it would be reflected in a business unit's reported rate of change in material costs, which might appear to be low even when industry *average* costs are rising rapidly.
14. Robert H. Hayes and William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review,* July–August 1980, p. 73.

*Chapter 9.* Strategies for Market Leaders and Followers

1. In the PIMS data base, each business is classified as "One of the Pioneers," "An Early Follower," or "A Late Follower" in terms of the timing of its entry into the market. We cannot distinguish between *the* pioneer and others who entered at about the same time. In fact, there is usually some ambiguity about who was first to develop or introduce a given product or service. For example, Amana, Litton, and General Electric all might claim to be the first to have introduced the consumer version of the microwave oven.
2. The advantages and risks of early market entry have been explored by William Robinson, using the PIMS data base. See W. T. Robinson and C. Fornell, "The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," and W. T. Robinson, "Market Pioneering and Sustainable Market Share Advantages in Industrial Goods Manufacturing Industries," Working Papers Nos. 866 and 869, Krannert Graduate School of Management, Purdue University, 1984.
3. Michael E. Porter, "Strategic Interaction: Some Lessons from Industry Histories for Theory and Antitrust Policy," in Robert B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 415–445.
4. Docutel's early history is summarized in a case study, "Docutel Cor-

poration," in Derek F. Abell and John S. Hammond, *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), pp. 65–102. The company's later difficulties are described in "Docutel: Trying for a Comeback by Dovetailing the New with the Old," *Business Week*, October 30, 1978, pp. 179–80.

5. See "Note on the Motorcycle Industry—1975," Harvard Business School Case No. 478-210, in John F. Cady and Robert D. Buzzell, *Strategic Marketing* (Boston: Little, Brown & Co., 1986), pp. 17–44.
6. Heinz's market position in the mid-1960s is described in "The H. J. Heinz Company (A)," Harvard Business School Case Services No. 569-011. Subsequent changes in the marketing program for catsup are described in "H. J. Heinz Company: Plastic Bottle Ketchup (A)," Harvard Business School Case Services No. 586-035.
7. Paul Bloom and Philip Kotler suggest that there is an "optimal" market share for the leader that is usually smaller than the maximum possible one, partly because of the risks of antitrust action. See "Strategies for High Market Share Companies," *Harvard Business Review*, November-December 1975, pp. 63–72.
8. See Robert D. Buzzell, "Are There Natural Market Structures?" *Journal of Marketing*, 45 (Winter 1981), pp. 42–51.
9. For a comment on Sterling's tardy response to Tylenol, see the *Wall Street Journal*, January 7, 1983, p. 5. Estimates of 1985 market shares are taken from *Advertising Age*, September 14, 1986, pp. 118, 156.
10. See Thomas V. Bonoma, "Marketing Success Can Breed Marketing Inertia," *Harvard Business Review*, September–October 1981, p. 117.
11. Based on "The Limits of Tradition," *Forbes*, May 20, 1985, pp. 112, 115.
12. Michael E. Porter, "Strategic Interaction: Some Lessons from Industry Histories for Theory and Antitrust Policy," in Robert B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), p. 436.
13. Kimberly-Clark's challenge to P&G is described in *Advertising Age*, July 29, 1985, pp. 1, 50.
14. A statistical model of market-share changes is outlined in Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Modelling Changes in Market Share: A Cross-Sectional Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (1981), pp. 27–42. See also the same authors' "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January-February 1981, pp. 27–42.
15. See Richard G. Hamermesh, M. J. Anderson, Jr. and J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses," *Harvard Business Review*, May–June 1978, pp. 95–102; and Carolyn Y. Woo and Arnold

Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share," *Harvard Business Review,* November–December 1982, pp. 106–113.

16. The focus strategy is one of the three so-called generic strategies identified by Michael Porter. See his *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), Chapter 2.
17. Savin's strategy is discussed by Roberto Buaron, "How to Win the Market-Share Game? Try Changing the Rules," *Management Review,* January 1981, pp. 8–17.
18. Based on Toni Mack, "Pizza Power," *Forbes,* September 23, 1985, pp. 106 ff.
19. See Barry Stavro, "Strategic Withdrawal," *Forbes,* February 10, 1986, pp. 34–35.

*Chapter 10.* Market Evolution and Competitive Strategy

1. A useful overview of the product life cycle (PLC) concept is provided by a collection of articles on the subject in the *Journal of Marketing,* Vol. 45 (Fall 1981). In one of the articles in this collection, George S. Day reviews differing viewpoints on the question of the "level of aggregation" for life cycle models. Different authors have attempted to apply the PLC model to individual brands (e.g., Merit cigarettes), product sub-categories (low-tar cigarettes), product categories (all cigarettes), and broadly defined industries (automobiles). In this chapter we use the PLC model to describe the evolution of *served markets,* as defined in Chapter 2.
2. See Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), Chapter 8.
3. The General Foods guidelines are described in a case study, "General Foods Corporation: Dessert Toppings Strategy," in John F. Cady and Robert D. Buzzell, *Strategic Marketing* (Boston: Little, Brown and Co., 1986), pp. 463–85.
4. See, for example, Nariman K. Dhalla and Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept," *Harvard Business Review,* January–February 1976, pp. 102–12, and Michael Porter, *Competitive Strategy,* pp. 158–62.
5. R. A. Thietart and R. Vivas, in an analysis based on PIMS data, used the PLC stages designated by the business units' managers, with one exception: they reclassified "mature" markets that were declining at a 5% or faster rate into the "decline" stage. See their article, "An Empirical Investigation of Success Strategies for Businesses Along the Product Life Cycle," *Management Science,* Vol. 30 (December 1984), pp. 1405–23. A different approach was used by Hans Thorelli and Ste-

phen Burnett, who analyzed PIMS industrial products businesses strictly in terms of market *age*. See "The Nature of Product Life Cycles for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing*, Vol. 45 (Fall 1981), pp. 97-108.

6. In an earlier study of product life cycles in the food industry, one of the authors distinguished between product categories in the "growth maturity" stage (such as peanut butter at the time) and those in the "stable maturity" stage (e.g., flour). See Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles," in John S. Wright and Jac L. Goldstucker (eds.), *New Ideas for Successful Marketing* (Chicago: American Marketing Association, 1966), pp. 46-68.
7. James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation," *Omega*, Vol. 3 (1975), p. 631.
8. See "This Is the House That Jack Built," *Forbes*, May 25, 1981, p. 92 ff.
9. William A. Sahlman and Howard H. Stevenson, "Capital Market Myopia," *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 1 (1985), p. 25.
10. *Fortune*, November 25, 1985, p. 47.
11. Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons*, August 1978, pp. 15 ff.
12. Du Pont's approach is described in John B. Frey, Jr., "Pricing and Product Life Cycles," *CHEMTECH*, January 1985, pp. 15 ff.

*Chapter 11.* Managing for Tomorrow

1. Robert H. Hayes and William J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review*, July-August 1980, pp. 67-77. In a sequel to this article, Hayes and David A. Garvin focus on the role of capital budgeting techniques in (as they see it) distorting management choices. See "Managing As If Tomorrow Mattered," *Harvard Business Review*, May-June 1982, pp. 71-79.
2. For a survey of public policies that affect "competitiveness," see Bruce Scott and George Lodge (eds.), *U.S. Competitiveness in the World Economy*, (Boston: Harvard Business School Press, 1985).
3. See Richard R. Ellsworth, "Capital Markets and Competitive Decline," *Harvard Business Review*, September-October 1985, pp. 171-83.
4. The use of DCF measures is described, and criticized, in Robert Hayes and David Garvin, same reference cited in Note 1.
5. A useful area for future research would be the development of varying discount rates for each business. These discount rates might vary, for

example, as a function of market stability vs. volatility as well as prevailing interest rates and other macroeconomic conditions in different time periods.

6. For discussions of *value-based planning*, see Alfred Rappaport, "Selecting Strategies that Create Shareholder Value," *Harvard Business Review*, May-June 1981, pp. 139–49; and Enrique R. Arzac, "Do Your Business Units Create Shareholder Value?" *Harvard Business Review*, January-February 1986, pp. 121-26. A company system based on this approach (developed by the Dexter Corporation) is outlined in Worth Loomis, Bela Chakravarthy, and John M. Vrabel, "A Value-Based Strategic Planning and Control System," presentation to the Fifth Annual Strategic Management Society Conference, October 1985. The pros and cons of alternative measures of long-term performance are explored in Kenneth A. Merchant and William J. Bruns, Jr., "Measurements to Cure Management Myopia," *Business Horizons*, May–June 1986, pp. 56-64.
7. Ben Branch and Bradley T. Gale, "Linking Stock Price Performance to Strategy Formulation," in Robert B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984), pp. 611-33.
8. The market valuation model calculates a ratio of (1) the market value of equity plus the book value of long-term debt to (2) the book value of equity plus long-term debt. Implicitly, the company-wide ratio of debt to equity is applied to each business unit.
9. Correspondence with the authors, 1986.
10. Dexter's system is described in Worth Loomis, Bala Chakravarthy, and John M. Vrabel, "A Value-Based Strategic Planning and Control System," presentation to the Strategic Management Society Conference, Barcelona, October 1985.

*Chapter 12.* Integrating Strategies for Clusters of Businesses

1. Donald F. Heany and Gerald Weiss, "Integrating Strategies for Clusters of Businesses," *Journal of Business Strategy* (Summer 1983, pp. 3-11).
2. John R. Wells, "In Search of Synergy," Doctoral Thesis, Harvard Business School, 1984.
3. Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (For a summary of the follow-on research, see Wells, pp. 95–108.)
4. E. Ralph Biggadike, *Corporate Diversification: Entry, Strategy and Per-*

*formance,* Cambridge, MA: Harvard University Press 1976. (See Chapter 7, "The Impact of Relatedness on Performance.")

5. Worth Loomis, "Strategic Planning In Uncertain Times," *Chief Executive* (Winter 1980/81).
6. Russell Mitchell, "Dow Chemical's Drive to Change Its Market—and Its Image," *Business Week,* June 9, 1986, pp. 92–96.

# 译者后记

我在读博士期间曾涉猎过许多国外学者所著的有关战略管理方面的书籍，给我印象颇深的是，这些书中曾多次地引用到PIMS的研究成果，遗憾的是我始终没有看到原著。恰巧，在华夏出版社向我推荐的几本书中，我惊喜地发现了这本书，在读了一遍之后，便自然地萌发出一个想法：一定要把此书译成中文！让国内的学术界同行、企业界人士和高级管理者共享此书的优秀成果。

《战略与绩效——PIMS原则》是哈佛商学院的罗伯特D.巴泽尔和战略计划

协会的布拉德利 T. 盖尔两位学者于 1987 年合著的一部有关战略管理的著作。虽然写作时间距今已 10 年之多，但今天读起来仍有一种全新的感觉，使我们领略到两位大师的风范。书中所论述的主题——战略对利润的影响——是多年来一直困惑管理学界的一个现实问题，在当今浩如烟海的管理学著作中，很少能有一本像 PIMS 这样的书利用实际例证的研究方法对战略和利润之间的关系阐述得如此清楚。从某种意义上讲，它可以称为战略管理中的一部经典之作，难怪托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和南希·奥斯汀(Nancy Austin)在他们的《追求卓越》(A Passion for Excellence)一书中将 PIMS 视为"世界上最广泛的战略信息数据库"！因为不少的著名学者包括一些管理大师引经据典的源出就在于此。

本书的核心思想是通过对过去经验的研究将企业的战略与绩效联系起来，目的是确定并揭示影响盈利性和增长的诸多主要战略性因素(例如，投资密集度、产品/服务质量、R&D、劳动生产率和垂直一体化等)以及相应的市场环境。在对业务绩效有着很大影响的多种战略因素中，反映出了对 PIMS 研究中所获得的最重要结论的一般认识。

本书具有如下的一些特点：

1. 实际例证分析。与其他的有关战略的著作相比，本书中大量涉及到的有关战略与业务绩效的数据是来自于 PIMS 数据库，该数据库包含了时间跨度长达七年之久的大约 450 家公司的近 3000 个业务单位的财务和战略方面的信息。利用这些实际数据，本书对战略业务单位(SBUs)所处的市场条件(分销渠道、业务规模、市场增长率等)、财务和经营绩效以及在市场中的竞争地位(市场份额、相对质量、价格和成本以及垂直一体化程度)进行了详细的描述。

2. 自成一体。本书从多个方面讨论了影响业务绩效的主要战略因素，并就其对获利能力的影响作了较为透彻的分析，结论令人耳目一新。如：(1)市场份额与获利能力高度相关。(2)投资密集度对获利能力是一种有力的拉动。(3)垂直一体化对某些业务来说是一个可获利的战略。此外，本书还针对其他一些问题进行了讨论，如资本密集度对于竞争和盈利能力的影响；生命周期、竞争地位和相对产品质量等一些市场特征是如何影响盈利能力的；市场领导者和追随者的战略选择问题以及这些战略选择是如何随着市场的演进而发生相应变化的。
3. 涉及的领域非常广泛。参与PIMS计划研究的企业众多。这450家大小各不相同的公司大都来自北美市场、欧洲市场以及其他地区的市场，而且具有相当数量的不同类型的产品和市场均描述于PIMS数据库中——其中包括日用消费品、重工业物品、原材料产品、高技术产品，以及设备和服务等，甚至拓展到金融服务等领域。如此众多的企业，如此庞大的年度战略与财务数据是其他战略管理书籍所无法比拟的。
4. 广为运用。基于PIMS分析的有关应用包括制定业务计划、评估部门经理们提供的预测以及评价与其他公司可能发生的收购与剥离等情况，PIMS数据库被公司的经理和计划专家们以多种方式广为运用。由此可见，"PIMS原则"为获得一个较好的决策而对某些情况进行具体分析提供了基础。从这方面来看，关于战略与绩效一般联系的探索将有助于私人企业或整个经济达到更高的效率。

本书总结的"PIMS原则"，通过对大量业务的实际研究，成功地表明了在不同市场和竞争环境中战略与绩效之间的重要联

系，并确定了影响利润的主要战略性因素。这为有关企业如何在当今经济一体化条件下有效地参与市场竞争提供了一个极具参考价值的思路，或者说，为高层管理者或即将成为管理者的人在类似的情况下如何制定战略决策提供了解决难题的方法。我们希望那些正在从事实际工作的管理者们会读到此书，并将本书总结出的有关概念和研究成果应用于实际的管理过程中。

诚然，正如书中所表述的，我们并不认为在管理决策的制定中有“公式”可循或存在将一般原理应用于具体问题即可奏效的“捷径”，我们希望在本书中能够避免任何这种过度简化方法的出现，我们并不是想声明已发现了像物理学中那样精确的全球通用的“战略定律”。

书再好还得自己读，自己体会。为此，我不在此对其内容予以过多地解释，相信读者会从中发现闪烁两位学者智慧结晶的光芒。

本书的译者为中国人民大学的博士生，他们在研究战略、企业管理、市场营销方面颇有独到建树。其中蔡文浩博士负责翻译本书的第五章、第七章和第八章；王智慧博士负责翻译第一章、第二章和第九章；路志凌博士负责翻译第三章、第四章和第六章；吴冠之博士负责翻译第十章、第十一章和第十二章；全书最后，有吴冠之负责统稿。最后对他们能在百忙中对艰苦的翻译工作给予鼎立的合作与全力的支持表示由衷地感谢！

吴冠之

1999年12月于北京

中国人民大学